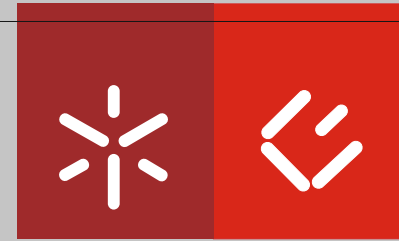




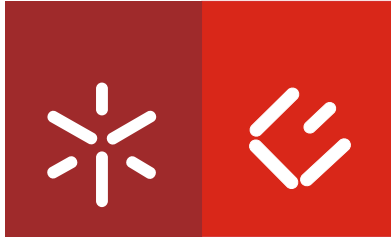
**Os comportamentos de cidadania
organizacional dos enfermeiros hospitalares:
a influência dos focos e dimensões de
empenhamento e dos motivos de
gestão das impressões**

Márcia Marina Rodrigues Brito Duarte

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão







Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Márcia Marina Rodrigues Brito Duarte

**Os comportamentos de cidadania
organizacional dos enfermeiros hospitalares:
a influência dos focos e dimensões de
empenhamento e dos motivos de
gestão das impressões**

Tese de Doutoramento
Doutoramento em Ciências Empresariais
Especialidade de Organização e Políticas Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

Julho de 2011

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS
DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE
COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Ao meu filho Dinis

AGRADECIMENTOS

Uma nota de agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, pela orientação atenta e cuidada que devotou a esta tese.

Tenho que destacar e agradecer o apoio financeiro da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e do Programa de Apoio à Formação Avançada de docentes do Ensino Superior Politécnico (PROTEC) na elaboração desta tese de doutoramento.

Agradeço a preciosa ajuda dos enfermeiros Bruno Pinto e Alexandra Duarte no estabelecimento dos contactos com os hospitais, para a administração dos inquéritos por questionário.

Aos enfermeiros, que dedicaram parte do seu tempo ao preenchimento do questionário, o meu Muito Obrigada. Aos administradores do Hospital de S. Marcos e do Centro Hospitalar do Alto Ave, uma nota de gratidão, pela prontidão com que responderam ao meu apelo de participação no estudo. Um agradecimento especial à enfermeira Fernanda Couto, pelo apoio na distribuição e recolha dos questionários no Hospital de S. Marcos, Braga. À enfermeira directora do Centro Hospitalar do Alto Ave, o meu muito obrigada pela disponibilidade com que procedeu à distribuição e recolha dos questionários neste hospital.

Gostaria de expressar o meu agradecimento à Professora Doutora Eva Dias de Oliveira pela apreciação que fez desta tese e pelas recomendações de melhoria.

Quero, por fim, agradecer ao meu marido e aos meus pais e irmã, o carinho, o apoio e incentivo demonstrados.

RESUMO

Os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros hospitalares: a influência dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões

A investigação acerca dos comportamentos de cidadania organizacional tem comprovado que esta classe de comportamentos contribui para o aumento da eficácia organizacional e para a melhoria do ambiente e dos relacionamentos em contexto de trabalho. As organizações dificilmente sobreviveriam se contassem apenas com os contributos dos empregados, resultantes das tarefas que estão obrigados a executar. Num contexto competitivo, marcado pela turbulência dos mercados, em que se exige respostas rápidas, inovadoras e flexíveis, para responder às solicitações do mercado e às suas constantes exigências em termos de mudança, impõe-se a necessidade dos empregados cooperarem entre eles, de serem conscienciosos no cumprimento dos seus deveres profissionais e de defenderem e protegerem a organização. O contexto hospitalar não escapa a esta realidade.

A revisão da literatura mostra existirem escassos estudos que se debrucem, específica e concomitantemente, sobre a relação entre focos e dimensões de empenhamento e motivos de gestão das impressões e os comportamentos de cidadania organizacional. Do lado da investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, a maior parte das pesquisas atribuiu aos traços de personalidade, à liderança e à satisfação o papel principal na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional. Menor atenção tem sido devotada à relação do empenhamento com os comportamentos de cidadania organizacional.

Este estudo não se cingiu à avaliação do impacto dos motivos, considerados como mais tradicionais, na variável dependente. Uma postura crítica impôs-se ao decidir-se estudar também a influência dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania organizacional.

Foram inquiridos 420 enfermeiros que desenvolvem a sua profissão em dois hospitais públicos: o Hospital de S. Marcos (Braga) e o Centro Hospitalar do Alto Ave (unidades de Guimarães e Fafe).

Os dados empíricos permitem reunir algumas conclusões. Desde logo, reforçam a importância da utilização de uma abordagem multifocal e multidimensional no estudo do empenhamento e sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional.

O empenhamento organizacional assume o papel de preditor significativo dos comportamentos de cidadania organizacional. No que concerne à influência das dimensões de empenhamento organizacional, as variáveis que entram no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional foram o empenhamento instrumental – sacrifício pessoal associado ao abandono, o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo.

Os dados empíricos dão razão à inclusão doravante do empenhamento profissional nos modelos teóricos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional e esta vislumbra-se como uma contribuição significativa deste estudo. Dentre as dimensões de empenhamento profissional, as que mais se destacam na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional são as componentes afectiva e instrumental.

Neste estudo, os enfermeiros bons cidadãos organizacionais afirmam não usar os motivos impressivos, ou seja, não admitem que gerem impressões com intuito de influenciar os outros. Carece-se de estudos, que depois de controlados os efeitos de desejabilidade social, confirmem estes dados empíricos.

ABSTRACT

The organizational citizenship behaviors of hospital nurses: the influence of the foci and dimensions of commitment and impression management motives

The research of organizational citizenship behaviors has proven that this class of behaviors has contributed for the increase of the organizational effectiveness and for the improvement of the organizational environment and the relationships in work context. The organizations hardly would survive if they counted only on the contribution of the employees' tasks that are obligated to carry out. In a competitive context marked by the turbulence of the markets, demanding fast, innovative and flexible answers to meet the requirements of the market and to its constant demands in terms of change, it is necessary that the employees cooperate among themselves, be conscientious in the fulfillment of their professional duties and defend and protect the organization. The hospital context is no exception to this reality.

The literature revision shows scarce specific and simultaneous studies related on the relation between foci and dimensions of commitment and impression management motives and the organizational citizenship behaviors. Most of the research attribute to personality, leadership and satisfaction the leading role in the prevision of the organizational citizenship behaviors. Less attention has been paid to the relation of the commitment with the organizational citizenship behaviors.

This study wasn't just about the evaluation of the impact of the motives in the dependent variable, considered more traditional. A critical position was necessary when we also decided to study the influence of impression management motives in the organizational citizenship behaviors.

420 nurses, who perform their job in two public hospitals: the S. Marcos Hospital (Braga) and the Alto Ave Hospital Center (units of Guimarães and Fafe), were surveyed.

The empirical data allows some conclusions. At the outset, they strengthen the importance of the use of a multifocal and multidimensional approach in the study of the commitment and its relation with the organizational citizenship behaviors.

The organizational commitment assumes the role of significant predictor of organizational citizenship behaviors. Regarding the influence of the dimensions of organizational commitment, the variables that are part of the explanatory model of the

organizational citizenship behaviors were the calculative commitment – personal sacrifice associated to abandonment, the affective commitment and the normative commitment.

Henceforth, the empirical data agrees with the inclusion of the professional commitment in the explanatory theoretical models of the organizational behaviors and this is considered a significant contribution of this study. Amongst the dimensions of professional commitment, the most predictive of the organizational citizenship behaviors are the affective and calculative components.

In this study, the nurses, who are good organizational citizens, affirm not to use the impressive motives, that is, they do not admit that they manage impressions in order to influence the others.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice Geral	xii
Índice de Figuras	xvi
Índice de Quadros	xvi
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Pertinência do estudo e principais objectivos.....	1
1.2. Contribuições em termos académicos e práticos.....	4
1.3. Estrutura do trabalho.....	5
Capítulo 2. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	7
2.1. O conceito e dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional.....	8
2.2. Modelo latente ou modelo agregado.....	23
2.3. A medição dos comportamentos de cidadania organizacional.....	24
2.4. Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional.....	27
2.4.1. A satisfação e o envolvimento na função, os factores disposicionais, os valores e o contrato psicológico.....	28
2.4.2. O comportamento do supervisor como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional.....	33
2.4.3. Os comportamentos de cidadania organizacional e a justiça organizacional.....	35
2.5. Consequências dos comportamentos de cidadania organizacional.....	39
2.5.1. Os comportamentos de cidadania organizacional e algumas das suas consequências nefastas.....	41
2.6. Nota final.....	43
Capítulo 3. O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL	45
3.1. Empenhamento atitudinal <i>versus</i> empenhamento comportamental.....	47

3.2. O empenhamento organizacional: perspectivas unidimensionais.....	51
3.3. As perspectivas multidimensionais.....	55
3.4. Visão crítica relativamente às perspectivas multidimensionais sobre empenhamento organizacional.....	59
3.5. Na senda de novos percursos de investigação dentro do empenhamento organizacional.....	64
3.6. As abordagens multifocalizadas de empenhamento organizacional.....	67
3.7. Antecedentes do empenhamento organizacional.....	71
3.7.1. Antecedentes do empenhamento organizacional afectivo.....	72
3.7.2. Antecedentes do empenhamento organizacional normativo.....	77
3.7.3. Antecedentes do empenhamento organizacional instrumental.....	78
3.8. Variáveis consequentes do empenhamento organizacional.....	80
3.9. Nota final.....	83
Capítulo 4. O EMPENHAMENTO PROFISSIONAL.....	85
4.1. Razões para o estudo do empenhamento profissional.....	85
4.2. Incursão teórica em torno do conceito empenhamento profissional.....	86
4.2.1. No trilho da difícil conceptualização do empenhamento profissional..	86
4.2.2. Diferenciação do empenhamento profissional relativamente a outros conceitos próximos.....	89
4.2.3. Empenhamento profissional: de constructo unidimensional a constructo multidimensional?.....	91
4.2.4. A medição do conceito.....	93
4.3. Antecedentes do empenhamento profissional.....	94
4.4. Consequentes do empenhamento profissional.....	97
4.5. Empenhamento organizacional <i>versus</i> empenhamento profissional: do conflito à compatibilidade.....	99
4.6. Empenhamentos múltiplos.....	103
4.7. Nota final.....	111
Capítulo 5. O EMPENHAMENTO NO GRUPO DE TRABALHO.....	112
5.1. Empenhamento no grupo de trabalho: o conceito e sua medição.....	113
5.2. Antecedentes do empenhamento no grupo de trabalho.....	115

5.3. O poder explicativo do empenhamento no grupo de trabalho sobre algumas variáveis consequentes.....	116
5.4. Nota final.....	118
Capítulo 6. OS FOCOS E DIMENSÕES DE EMPENHAMENTO E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	
6.1. A relação do empenhamento organizacional com os comportamentos de cidadania organizacional.....	119
6.2. A relação dos focos e dimensões de empenhamento profissional com os comportamentos de cidadania organizacional.....	124
6.3. A relação do empenhamento no grupo de trabalho com os comportamentos de cidadania organizacional.....	127
6.4. Nota final.....	130
Capítulo 7. A GESTÃO DAS IMPRESSÕES.....	131
7.1. Gestão das impressões: debate em torno do conceito.....	131
7.2. Modelos de gestão das impressões.....	137
7.3. Antecedentes da gestão das impressões.....	139
7.4. Consequências da gestão das impressões.....	140
7.5. Medidas de gestão das impressões.....	143
7.6. A gestão das impressões e os comportamentos de cidadania organizacional.....	145
7.7. Motivos de gestão das impressões.....	150
7.8. Nota final.....	153
Capítulo 8. PROBLEMÁTICA DO ESTUDO E HIPÓTESES	
8.1. Objectivos e modelo teórico.....	155
8.2. Opções teóricas.....	159
8.3. Hipóteses.....	160
Capítulo 9. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA SEGUIDA.....	172
9.1. Opções metodológicas.....	172
9.2. Desenvolvimento do instrumento de pesquisa.....	173
9.2.1 As entrevistas exploratórias.....	173
9.2.2. O pré-teste.....	174

9.2.3. Instrumento de pesquisa: medidas usadas.....	175
9.2.4. Versão final do instrumento de recolha de dados.....	180
9.3. Participantes e procedimentos no trabalho de campo.....	181
9.3.1. Os enfermeiros.....	181
9.3.2. Procedimentos adoptados na aplicação do inquérito por questionário..	184
9.3.3. Procedimentos adoptados na análise dos dados.....	185
Capítulo 10. ANÁLISE DOS RESULTADOS	
10.1. Caracterização da amostra.....	188
10.2. Caracterização dos focos e dimensões de empenhamento.....	195
10.2.1. Análise factorial da escala de empenhamento organizacional.....	195
10.2.1.1 Caracterização do empenhamento organizacional.....	198
10.2.2. Caracterização das dimensões de empenhamento organizacional.....	206
10.2.3. Análise factorial da escala de empenhamento profissional.....	211
10.2.3.1. Caracterização do empenhamento profissional.....	214
10.2.4. Caracterização das dimensões de empenhamento profissional.....	216
10.2.5 Análise factorial escala empenhamento no grupo de trabalho.....	219
10.2.5.1. Caracterização do empenhamento no grupo de trabalho.....	221
10.2.6. Caracterização das dimensões de empenhamento no grupo trabalho.....	223
10.3. Relação entre focos de empenhamento.....	228
10.4. Caracterização dos motivos de gestão das impressões.....	231
10.4.1. Análise factorial dos motivos de gestão das impressões.....	231
10.4.2. Caracterização dos motivos de gestão das impressões.....	232
10.4.3. Relação entre focos e dimensões de empenhamento e motivos de gestão das impressões.....	235
Capítulo 11. ANÁLISE RESULTADOS: COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	
11.1. Análise factorial escala de comportamentos de cidadania organizacional.....	239

11.2. Comportamentos de cidadania organizacional, empenhamentos e motivos de gestão das impressões.....	241
11.3. Modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional...	242
11.4. Modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional: análise por hospital.....	246
Capítulo 12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	255
12.1. O perfil dos enfermeiros que declaram apresentar comportamentos de cidadania organizacional.....	255
12.2. Empenhamento organizacional, empenhamento profissional e empenhamento no grupo de trabalho: que relação?.....	258
12.3. O papel dos focos e dimensões de empenhamento na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional	258
12.4. O papel dos motivos de gestão das impressões na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional.....	272
12.5. A relação entre empenhamento e os motivos de gestão das impressões: breves considerações.....	275
12.6. A influência dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania dos enfermeiros: diferenças entre hospitais	278
Capítulo 13. CONCLUSÕES.....	281
13.1. Principais conclusões.....	281
13.2. Implicações para a gestão.....	286
13.3. Limitações da pesquisa e pistas para investigação futura.....	288
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	292
ANEXO I – ENTREVISTA EXPLORATÓRIA.....	323
ANEXO II – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	326

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico.....	158
--------------------------------------	-----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 9.1 Escala de empenhamento organizacional usada no inquérito por questionário.....	176
Quadro 9.2. Escala de empenhamento profissional usada no inquérito por questionário.....	177
Quadro 9.3. Escala de empenhamento no grupo de trabalho usada no inquérito por questionário.....	178
Quadro 9.4. Escala de comportamentos de cidadania organizacional usada no inquérito por questionário.....	179
Quadro 9.5. Escala de motivos de gestão das impressões usada no inquérito por questionário.....	180
Quadro 10.1. Caracterização geral da amostra por unidade hospitalar.....	189
Quadro 10.2. Caracterização da amostra segundo a antiguidade na profissão, antiguidade no hospital e antiguidade no serviço.....	191
Quadro 10.3. Resultados teste Qui-quadrado e frequências.....	193
Quadro 10.4. Resultados ANOVA por hospital.....	194
Quadro 10.5. Análise factorial da escala de empenhamento organizacional, com imposição de um factor (matriz das componentes).....	196
Quadro 10.6. Resultados da análise factorial da escala de empenhamento organizacional (ACP), método de <i>Kaiser</i> , depois de rotação <i>varimax</i>	198
Quadro 10.7. Matriz de correlações empenhamento organizacional para a amostra global.....	200
Quadro 10.8. Matriz de correlações empenhamento organizacional, Hospital de S. Marcos, Braga.....	202
Quadro 10.9. Matriz de correlações empenhamento organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	203
Quadro 10.10. Matriz de correlações empenhamento organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	205

Quadro 10.11. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global.....	206
Quadro 10.12. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, Hospital de S. Marcos, Braga.....	208
Quadro 10.13. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	209
Quadro 10.14. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	211
Quadro 10.15. Análise factorial da escala de empenhamento profissional, com imposição de um factor (matriz das componentes).....	212
Quadro 10.16. Resultados da análise factorial da escala de empenhamento profissional (ACP), método de <i>Kaiser</i> , depois de rotação <i>varimax</i>	213
Quadro 10.17. Correlações entre o empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global.....	214
Quadro 10.18. Correlações entre o empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais por hospital.....	215
Quadro 10.19. Correlações entre as dimensões de empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global.....	216
Quadro 10.20. Correlações entre as dimensões de empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Hospital de S. Marcos, Braga...	217
Quadro 10.21. Correlações entre as dimensões de empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave - unidade de Guimarães.....	218
Quadro 10.22. Correlações entre as dimensões de empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave - unidade de Fafe.....	219
Quadro 10.23. Análise factorial da escala de empenhamento no grupo de trabalho, com imposição de um factor (matriz das componentes).....	220
Quadro 10.24. Resultados da análise factorial da escala de empenhamento no grupo de trabalho (ACP), método de <i>Kaiser</i> , depois de rotação <i>varimax</i>	221

Quadro 10.25. Correlações entre empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global.....	222
Quadro 10.26. Correlações entre empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, por hospital.....	222
Quadro 10.27. Correlações entre as dimensões empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global.....	223
Quadro 10.28. Correlações entre as dimensões empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Hospital de S. Marcos, Braga.....	224
Quadro 10.29. Correlações entre as dimensões empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	225
Quadro 10.30. Correlações entre as dimensões empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	226
Quadro 10.31. Quadro síntese das variáveis sócio-demográficas e profissionais mais importantes para cada uma das dimensões de empenhamento, amostra global.....	227
Quadro 10.32. Correlações entre empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento.....	229
Quadro 10.33. Correlações entre empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento, Hospital de S. Marcos, Braga.....	229
Quadro 10.34. Correlações entre o empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	230
Quadro 10.35. Correlações entre o empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	230
Quadro 10.36. Análise factorial da escala dos motivos de gestão das impressões (ACP), método de <i>kaiser</i> , depois da rotação <i>varimax</i>	231
Quadro 10.37. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, amostra global...	232

Quadro 10.38. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, Hospital de S. Marcos, Braga.....	233
Quadro 10.39. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	234
Quadro 10.40. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	234
Quadro 10.41. Correlações entre o empenhamento organizacional e os motivos de gestão das impressões.....	235
Quadro 10.42. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, amostra global.....	236
Quadro 10.43. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, Hospital de S. Marcos, Braga.....	237
Quadro 10.44. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	238
Quadro 10.45. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	238
Quadro 11.1. Análise factorial da escala de comportamentos de cidadania organizacional, com imposição de um factor.....	240
Quadro 11.2. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional.....	243
Quadro 11.3. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional.....	244
Quadro 11.4. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional.....	245
Quadro 11.5. Quadro síntese com hipóteses e resultados amostra global.....	246
Quadro 11.6. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Hospital S. Marcos, Braga.....	247
Quadro 11.7. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania Organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	248

Quadro 11.8. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	249
Quadro 11.9. Quadro síntese das variáveis que entram nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional, para a amostra global e por hospital.....	249
Quadro 11.10. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Hospital de S. Marcos, Braga.....	250
Quadro 11.11. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Hospital de S. Marcos, Braga.....	250
Quadro 11.12. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	251
Quadro 11.13. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.....	252
Quadro 11.14. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	253
Quadro 11.15. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.....	253
Quadro 11.16. Quadro síntese das variáveis que entram nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional, para a amostra global e por hospital.....	254

Capítulo 1. INTRODUÇÃO

Numa investigação anterior (dissertação de mestrado, Duarte, 2005), proporcionou-se o ensejo de estudar o empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros. Tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, assente na entrevista enquanto técnica de recolha de dados, que funcionou como um estudo de carácter exploratório. De uma forma geral, os resultados do estudo remetiam para a natureza complementar dos dois domínios de empenhamento, desde que presentes uma série de factores mediadores. A ânsia de aprofundar a compreensão da ligação dos enfermeiros à sua organização e à sua profissão motivou a continuação de estudos tendo por base este grupo profissional. A escolha desta profissão não foi fruto do acaso. A curiosidade intelectual foi estimulada, ao longo do tempo, pelo facto de existir uma certa herança familiar, no que concerne à profissão de enfermagem. As conversas no seio familiar, não raras vezes, assentam na discussão de assuntos ligados à profissão e às dificuldades decorrentes do seu desempenho. Dessas conversas, surgiu a vontade de estudar o modo como os empenhamentos múltiplos influenciavam as intenções comportamentais dos enfermeiros no que concerne à execução de comportamentos de cidadania organizacional. Na tentativa de uma análise crítica destes comportamentos, decidiu-se analisar também de que modo é que seriam explicados pelos motivos de gestão das impressões. Tais comportamentos, na sua essência, não são actos obrigatórios, nem directa e necessariamente recompensados, mas, ainda assim, contribuem para o funcionamento e para o bom desempenho das organizações. Compreender o modo como a ligação ao hospital, à enfermagem e ao grupo de trabalho explicavam a adopção de tais comportamentos pelos enfermeiros, bem como perceber de que modo os motivos de gestão das impressões afectavam estes cidadãos organizacionais, foi a inquietação que presidiu, desde o início, a esta tese de doutoramento em Ciências Empresariais – Ramo Organização e Políticas Empresariais.

1.1. Pertinência do estudo e principais objectivos

Diversos autores têm apontado a importância do estudo dos comportamentos de cidadania organizacional. O interesse crescente que a temática tem gerado assenta no pressuposto de que tais comportamentos contribuem para a eficácia organizacional (veja-se por exemplo, Podsakoff & MacKenzie, 1997; MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1999; Rego & Pina e Cunha, 2006; Podsakoff, Whiting & Podsakoff, 2009). Estes estudos têm provado

empiricamente que os grupos/organizações que desempenham mais comportamentos de cidadania organizacional apresentam melhores indicadores de eficácia. Há um facto que parece reunir consenso entre os investigadores da área: uma organização, em que os colaboradores somente se dedicassem ao desempenho das tarefas que fazem obrigatoriamente parte dos seus cargos, seria uma organização com alicerces muito frágeis, pouco preparada para responder às solicitações constantes que o quadro competitivo actual exige. Face à turbulência ambiental, característica dos cenários de mudança com que as empresas se deparam, os empregados de uma organização têm que desempenhar acções espontâneas e inovadoras, que impliquem ajudar a organização na prossecução dos seus objectivos, apoiando e auxiliando os colegas de trabalho.

O contributo dos comportamentos de cidadania organizacional para a eficácia organizacional tem espicaçado inúmeros investigadores na busca dos seus antecedentes ou causas. De entre um leque diversificado de antecedentes, evidencia-se, a par de outros, os empenhamentos do colaborador. De que modo a ligação do enfermeiro à organização hospitalar na qual trabalha, a sua vinculação à profissão e ao seu grupo de trabalho prevêm a sua postura enquanto um bom cidadão organizacional? – eis uma das questões cabais desta investigação.

Quanto ao conceito de comportamentos de cidadania organizacional, optou-se nesta pesquisa por considerá-lo unidimensional, decisão que está em consonância com a de outros investigadores deste campo de estudo (Konovsky & Pugh, 1994; Lepine, Erez & Johnson, 2002; Bolino, Varela, Bande & Turnley, 2006; Gellatly, Meyer & Luchak, 2006 e Lambert, Hogan & Griffin, 2008).

O empenhamento tem uma longa tradição no seio dos estudos acerca do comportamento nas organizações. O final dos anos 70 dá início ao estudo do empenhamento organizacional e os anos seguintes, nomeadamente os anos 80 e 90 do século XX, são profícuos em termos de concentração de estudos referentes à temática. Aliás, pode afirmar-se, em abono da verdade, que o empenhamento organizacional se trata de um dos conceitos mais estudados do Comportamento Organizacional (Swales, 2000). Tal profusão teórica, só não leva à confusão e ao caos, graças ao contributo de alguns investigadores que, de forma meticulosa, se dedicam a organizar a literatura, mediante estudos meta-analíticos (ver por exemplo, Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Menor atenção foi devotada ao empenhamento profissional, principalmente se se tiver como ponto de comparação o empenhamento organizacional. O empenhamento no grupo de trabalho começou a ser estudado enquanto

foco intra-organizacional para responder aos apelos de Reichers (1985), para que se estudasse o empenhamento numa perspectiva multifocalizada.

A investigação do empenhamento profissional prende-se com o facto de os enfermeiros serem profissionais, no sentido de que partilham entre si certas características das profissões, no sentido anglo-saxónico do termo. O propósito de compreender de que modo a ligação destes profissionais à sua profissão explicava os comportamentos de cidadania dos enfermeiros norteou esta pesquisa. No passado, algumas pesquisas (Sorensen & Sorensen, 1974; Brief & Aldag, 1980) deram conta que o empenhamento em relação à profissão era feito a expensas do empenhamento em relação à organização, pelo que se considerou importante explorar o papel do empenhamento profissional no tocante a uma classe de comportamentos beneficiadores da organização, em última análise. Numa investigação também ela realizada em enfermeiros (Meyer, Allen & Smith, 1993) concluiu-se do papel preditivo do empenhamento profissional, a par do empenhamento organizacional, no tocante aos comportamentos de cidadania organizacional.

Quanto ao empenhamento no grupo de trabalho, por ser o foco mais próximo do indivíduo na realização das tarefas diárias, poderá revelar-se um foco importante para explicar os comportamentos de cidadania organizacional, como aliás demonstrou um estudo de Becker de 1992, ao sustentar a ligação deste foco com os comportamentos pró-sociais.

O estudo destes focos de empenhamento inscreve-se, a nível conceptual, na perspectiva multifocalizada e multidimensional de empenhamento, iniciada por investigadores como Morrow (1983, 1993), Reichers (1985), Randall & Cote (1991), Becker (1992) e Cohen (1993). Tal perspectiva recusa-se a analisar cada um dos focos de empenhamento por si só, mas centra-se no entendimento de como é que os diversos focos com os quais o colaborador está empenhado explicam determinados comportamentos. De igual modo, interessa-se pelas diferentes dimensões que cada forma de empenhamento pode encerrar (afectiva, normativa e instrumental), não lhe bastando a atenção à componente à qual tradicionalmente foi dedicada maior atenção: o empenhamento afectivo.

Aos motivos tradicionalmente apontados como sendo antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, dentre os quais figura o empenhamento organizacional, agregou-se outro bem menos estudado e cuja natureza é instrumental: os motivos de gestão das impressões, na senda dos trabalhos de Schnake (1991), Eastman (1994) e Bolino (1999). Os motivos de gestão das impressões podem ser usados pelos

indivíduos no trabalho, com a finalidade de influenciar a avaliação dos seus superiores, levando a que estes os encarem como bons cidadãos organizacionais, quando de facto estão apenas a representar um determinado papel, que só é encenado quando há um observador influente (Bolino *et al.*, 2006).

O objectivo principal norteador desta investigação é o estudo da relação entre os focos e dimensões de empenhamento: empenhamento organizacional, empenhamento no grupo de trabalho e empenhamento profissional, e os motivos de gestão das impressões e os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros. Em termos mais concretos, ambiciona-se compreender que focos de empenhamento, e respectivas dimensões, explicam a adopção de determinados comportamentos de cidadania organizacional e entender a relação entre o uso de motivos de gestão das impressões e a adopção de tais comportamentos.

1.2. Contribuições em termos académicos e práticos

A revisão da literatura demonstrou existir uma lacuna no que concerne à investigação conjunta dos efeitos do empenhamento organizacional, do empenhamento profissional, do empenhamento no grupo de trabalho e dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania organizacional. A consideração dos enfermeiros a trabalhar em contexto hospitalar como objecto de estudo justificou-se pelas razões já apontadas. A presente investigação tem como intuito auxiliar na clarificação do entendimento do contributo destas variáveis explicativas na previsão dos comportamentos de cidadania dos enfermeiros a trabalhar em hospitais Portugueses. O empenhamento organizacional tem sido estudado como preditor dos comportamentos de cidadania organizacional; menor atenção tem sido consignada ao empenhamento profissional, e respectivas dimensões, ao empenhamento no grupo de trabalho, e suas dimensões, e aos motivos de gestão das impressões como capazes de afectar e influenciar os comportamentos de cidadania organizacional, pelo que a exploração destes antecedentes se afigura importante, não só pela sua pertinência académica e científica, mas também pelo seu interesse ao nível prático, enquanto guia de actuação, no fomento deste tipo de comportamentos, por parte da gestão de uma organização.

O conhecimento do modo como os empenhamentos e os motivos de gestão das impressões influenciam os comportamentos de cidadania organizacional pode ajudar os gestores, nomeadamente os gestores de recursos humanos em instituições hospitalares, na

escolha das políticas, práticas e técnicas mais apropriadas para promover os comportamentos de cidadania por parte dos enfermeiros.

1.3. Estrutura do trabalho

Esta dissertação está organizada em torno de treze capítulos. No capítulo 1 é feita a introdução ao estudo, indicando-se as motivações que precipitaram a pesquisa, a pertinência do estudo, os seus principais objectivos, bem como as contribuições em termos académicos e práticos. Por fim, traça-se o plano da estrutura do trabalho.

O capítulo seguinte (capítulo 2) faz a revisão da literatura, no que concerne ao conceito comportamentos de cidadania organizacional, explorando a evolução do conceito e a sua dimensionalidade, as formas de medição do conceito e elencando as variáveis antecedentes e consequentes mais importantes à luz da literatura. É dedicada, ainda, alguma atenção à análise das consequências menos positivas da adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

O capítulo 3 aborda a temática do empenhamento organizacional, mais concretamente, a pertinência do seu estudo, os interstícios da discussão em torno do empenhamento comportamental *versus* empenhamento atitudinal, as perspectivas unidimensionais e multidimensionais a propósito do empenhamento organizacional, os novos percursos de investigação dentro deste foco, a perspectiva multifocalizada de empenhamento, assim como os antecedentes e consequências desta atitude face ao trabalho.

No capítulo 4 aflora-se o tema empenhamento profissional, anunciando-se a importância do seu estudo, discutindo-se a sua difícil conceptualização e distinguindo-se o conceito de conceitos próximos. Numa segunda parte, analisam-se as perspectivas unidimensionais e multidimensionais do constructo, estudam-se as tentativas de medição do mesmo e a revisão da literatura incide na abordagem das variáveis antecedentes e consequentes do empenhamento profissional. Por último, é sondada a natureza da relação entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional, através de estudos que se preocupam com esta problemática e investe-se na compreensão dos estudos que se dedicaram a analisar os empenhamentos múltiplos.

O capítulo 5 debruça-se sobre o empenhamento no grupo de trabalho. Analisa-se o conceito e a sua medição e discute-se o poder explicativo de determinadas variáveis antecedentes relativamente ao empenhamento no grupo de trabalho. Por último, avalia-se o

efeito preditivo deste foco de empenhamento no que concerne a variáveis que se relacionam com determinados resultados de trabalho.

Dissecar e aquilatar os contributos teóricos e empíricos no respeitante à relação entre os focos de empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional é o objectivo do capítulo 6.

No capítulo 7 discorre-se sobre o estado actual da arte relativamente à gestão das impressões. Analisa-se o conceito, apresentam-se os principais modelos de gestão das impressões e estudam-se os antecedentes e consequentes deste constructo. São ainda identificados os principais esforços de medição do conceito. Na fase final do capítulo, aborda-se a relação da gestão das impressões com os comportamentos de cidadania organizacional e é feita uma breve referência a estudos que se centram nos motivos de gestão das impressões.

Os últimos capítulos remetem para a parte empírica desta tese de doutoramento.

No capítulo 8 é apresentado o modelo teórico da pesquisa, as variáveis dependentes e explicativas do estudo. São ainda apresentadas as hipóteses, formuladas a partir dos vários contributos recolhidos na literatura.

O capítulo 9 é dedicado à metodologia e nele são justificadas as opções metodológicas de recolha e tratamento de dados.

A análise de resultados é efectuada ao longo de três capítulos. No capítulo 10, procede-se à caracterização da amostra, seguindo-se a apresentação dos resultados relativos aos focos e dimensões de empenhamento e aos motivos de gestão das impressões. No capítulo 11 tem lugar a análise de resultados dos comportamentos de cidadania organizacional.

No capítulo 12 é feita a discussão dos resultados, tendo em conta as evidências empíricas e as proposições teóricas identificadas a partir da revisão da literatura. Neste capítulo são destacados as principais contribuições deste estudo.

O capítulo 13 apresenta as conclusões da dissertação. São identificadas as principais contribuições da pesquisa, quer em termos de conhecimento teórico quer em termos práticos. Procede-se ainda à identificação das principais limitações do estudo e apresentação de algumas pistas para investigação futura nesta área.

No final, é apresentada a lista da bibliografia utilizada na dissertação. Em anexo, é apresentado o guião das entrevistas exploratórias (Anexo I) e o instrumento de recolha de dados (Anexo II).

Capítulo 2. COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: O ESTADO DA ARTE

Desde a relação encontrada com a satisfação na função, os comportamentos de cidadania organizacional têm sido vistos de uma forma positiva pela investigação. A investigação chegou à conclusão de que os comportamentos de cidadania organizacional resultam das práticas de apoio no local de trabalho, das atitudes desejáveis por parte do empregado ou dos traços de personalidade. Além disso, sugeriu que os comportamentos de cidadania organizacional afectam positivamente o desempenho das organizações, criam um bom clima de trabalho e facilitam o funcionamento das organizações (Bolino, Turnley & Niehoff, 2004).

As bases teóricas para explicar os comportamentos de cidadania organizacional assentam na teoria da troca social e na teoria da orientação para o outro (Lester, Meglino & Korsgaard, 2008). A teoria da troca social descreve a troca voluntária de benefícios que ocorre entre duas partes. A reciprocidade pode funcionar de duas formas: como norma moral, que motiva um comportamento, como o comportamento de ajuda, por exemplo, e cria uma obrigação moral em retribuir esse comportamento, ou pode ter uma natureza mais instrumental e, assim sendo, a pessoa pode estar motivada a ajudar os colegas devido ao retorno que espera da parte dos outros. A teoria da orientação para o outro defende que os indivíduos preocupados com o bem-estar dos outros estão menos inclinados a considerar os custos e benefícios pessoais quando fazem escolhas e agem.

O presente capítulo tem como objectivo, num primeiro plano, analisar o conceito comportamentos de cidadania organizacional, trazendo a terreiro a evolução teórica do constructo. Aflora também a tendência actual em termos de convergência do conceito com outros conceitos similares. Explora a dimensionalidade do constructo, deixando em aberto a opção pelo modelo agregado ou pelo modelo latente. Ulteriormente, apresenta várias propostas de medição do conceito, incidindo, no entanto, em algumas dificuldades metodológicas em termos de medição. Finalmente, apura o contributo de algumas variáveis antecedentes no estudo e compreensão dos comportamentos de cidadania organizacional, bem como avista o papel desta classe de comportamentos na explicação de determinados resultados organizacionais. Apesar do grau de maturidade alcançado nesta área de investigação, constata-se algumas fragilidades, principalmente no tocante à dificuldade em se encontrar unanimidade entre os investigadores quanto às variáveis antecedentes e consequentes mais importantes.

2.1. O conceito e dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional

Os alicerces do conceito remontam a um autor clássico do Comportamento Organizacional: Katz (1964). O investigador identificou três tipos de comportamento essenciais para o funcionamento de uma organização: 1) atrair e reter as pessoas dentro do sistema, 2) levar a cabo os papéis específicos de modo dependente, cumprindo níveis mínimos ou superando os padrões de desempenho e 3) desenvolver acções espontâneas e inovadoras, visando satisfazer os objectivos organizacionais, que vão para além das prescrições de papel. Esta última classe de comportamentos consiste na cooperação com os colegas de trabalho, acções de protecção da organização, ideias construtivas acerca dela, auto-formação ou autodesenvolvimento, declarações favoráveis perante estranhos. Aliás Katz (1964: 132) afirmou peremptoriamente que “uma organização que dependa somente dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

Um pouco mais tarde, Organ (1977) deu origem a uma linha de investigação que veio a revelar-se bastante produtiva: os comportamentos de cidadania organizacional. Baseou-se nos trabalhos de Barnard (referido por Organ, 1977), e no seu conceito de vontade de cooperar, e nas investigações de Katz (1964) e Katz e Kahn (1978), principalmente na distinção entre desempenho dependente do papel e comportamentos inovadores espontâneos. Defendeu a partição do constructo em dois: desempenho do papel e desempenho extra-papel.

Desde 1980 foram publicados centenas de artigos que versavam sobre o conceito comportamentos de cidadania organizacional ou outros conceitos similares, sendo que, na sua maioria, foram publicadas já depois da viragem do século (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009).

Quando Organ (1977) começou a discutir a ideia de cidadania, os investigadores tinham concluído que a relação entre satisfação na função e desempenho na função não era inteligível. Organ defendeu que essas conclusões eram prematuras e argumentou que a satisfação na função poderia estar relacionada com aspectos do desempenho que iam além das exigências formais da função. Ainda que a relação entre satisfação na função e desempenho na função fosse fraca, a satisfação poderia estar relacionada com a prontidão em exercer comportamentos extra-papel por parte dos empregados (Bolino, Turnley & Niehoff, 2004).

Tendo por base entrevistas semi-estruturadas realizadas a gestores, Smith, Organ & Near (1983) sugeriram que o comportamento de cidadania organizacional incluía duas

dimensões distintas: o altruísmo, ou ajudar pessoas específicas, e a obediência generalizada, uma forma mais impessoal de cidadania. A obediência generalizada emergiu como uma classe de comportamentos de cidadania factorialmente distinta do altruísmo.

Bateman e Organ (1983) desenharam um instrumento que continha cerca de trinta comportamentos de dois tipos: os pró-activos, como, por exemplo, as sugestões de melhoria, declarações construtivas acerca do departamento, expressões de interesse pessoal pelo trabalho de outros, acolhimento/formação de novos empregados, respeito pela letra e espírito das “regras da casa” e as acções que os participantes se inibem de praticar, mas que podem levar a cabo (exemplos: expressão de ressentimentos e queixas acerca de matérias insignificantes).

A definição mais comum e mais conhecida de comportamentos de cidadania organizacional é aquela que Organ propôs: “os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988a: 4). Antecipando algumas críticas, o autor decidiu clarificar ainda mais a definição: “Por discricionário, entenda-se que o comportamento não é forçado, não é uma exigência do papel ou da descrição da função, não é especificado claramente nos termos do contrato de emprego individual na organização; o comportamento é uma matéria de escolha pessoal, de modo que a sua omissão não é geralmente entendida como punível (Organ, 1988a: 4). A definição, embora não isenta de críticas, continua a servir como base de trabalho para inúmeros investigadores.

Organ (1988a) propôs uma taxonomia expandida de comportamentos de cidadania organizacional que incluía o altruísmo (mais estrito do que o altruísmo de Smith *et al.*, 1983), a conscienciosidade (uma forma limitada de obediência), o desportivismo, a cortesia e a virtude cívica. Vários autores consideraram a conscienciosidade mais como um comportamento de papel do que propriamente um comportamento extra-papel (Graham, 1991; Morrison, 1994; Kidder & Parks, 2001).

O conceito tem conhecido uma evolução em termos de clarificação e delimitação das suas fronteiras. Esta é aliás uma linha de investigação. O próprio Organ (1997) decidiu “limpar” o constructo, alguns anos mais tarde. Pegou nos três pontos-chave da definição de comportamentos de cidadania organizacional: discricionariedade, não-recompensa e eficácia, analisou-os e criticou-os.

Relativamente ao comportamento discricionário, Organ (1997) reparou que muitos dos comportamentos que costumam ser incluídos nas medidas de comportamentos de

cidadania organizacional são, de facto, considerados parte integrante do cargo pelos observadores e até pelos próprios executantes desse mesmo cargo (como aliás já tinha notado Morrison, 1994). Os papéis evoluem e o conteúdo não é estático. Por outro lado, se definirmos os papéis em termos de expectativas oriundas dos remetentes do papel, temos que admitir que eles terão conteúdo diferente consoante o remetente de referência. Assim, “temos garantidamente um constructo impuro se definirmos os comportamentos de cidadania organizacional como necessariamente extra-papel (Organ, 1997: 88). Neste sentido, Organ (1997) posicionou-se contra a decisão de Van Dyne, Cummings & Parks (1995) de defesa do constructo comportamento extra-papel, mesmo cientes das dificuldades da sua manutenção.

Quanto ao 2º atributo, a não-recompensa, Organ (1997) recordou que a sua definição recomendava claramente que o comportamento não fosse, directa ou formalmente recompensado pelo sistema de recompensa da organização. Defendeu que “ao longo do tempo, um fluxo regular de comportamentos de cidadania organizacional de diferentes tipos pode influenciar a impressão suscitada no supervisor ou colegas. Esta impressão, por seu turno, pode influenciar a recomendação do chefe para uma promoção ou incremento salarial. O que importa, pois, na nossa definição, é que este retorno não seja contratualmente garantido.” (Organ, 1988a: 5). No trabalho de 1997, Organ abandona este requisito conceptual. O desempenho não origina necessariamente recompensas. Os comportamentos de cidadania organizacional podem suscitar recompensas por via indirecta, designadamente por meio das melhores notações obtidas nas avaliações de desempenho e consequentes efeitos nas promoções, remuneração, etc.

Perante estas críticas, Organ (1997) pôs de lado os dois primeiros atributos e considerou apenas o último: a eficácia. O constructo que mais se lhe afigurou reflectir esta redefinição foi o desempenho contextual (conceito muito similar ao de Borman & Motowidlo, 1997). Redefiniu comportamentos de cidadania organizacional como um comportamento que contribui “para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que suporta o desempenho na tarefa (Organ, 1997: 91). Organ (1997) esclareceu, no entanto, que o conceito de comportamentos de cidadania organizacional lhe parece mais acessível ao público não académico, uma vez que considera o conceito desempenho contextual como um conceito cinzento, sem entusiasmo e sem vida. O desempenho contextual não requer que o comportamento seja extra-papel nem não-recompensado. Comparativamente com o desempenho de tarefa, os comportamentos de cidadania organizacional têm menos probabilidade de serem considerados um requisito

formal do cargo ou uma prescrição do papel; os comportamentos de cidadania organizacional são vistos pelo executante como menos susceptíveis de conduzir a recompensas pelo sistema formal.

Bolino *et al.* (2004) propuseram que os investigadores se centrem nos comportamentos de cidadania (como, por exemplo, ajudar os outros, trabalhar para além do trabalho normal, aceitar de forma voluntária trabalho extra, defender a organização perante estranhos) sem impor quaisquer constrangimentos à definição, que se prendam com os antecedentes (recompensa, extra-papel) ou consequências (melhoria do funcionamento organizacional) desses comportamentos.

A revisão da literatura permitiu concluir que os investigadores não têm sido consistentes quanto ao uso da terminologia. Têm sido usadas etiquetas diferentes, que se sobrepõem aos comportamentos de cidadania organizacional e se sobrepõem umas às outras: comportamento pró-social, espontaneidade organizacional e comportamento extra-papel (Lepine *et al.*, 2002). Assim sendo, outra das linhas de investigação procurou introduzir constructos alternativos, conceptualmente similares aos comportamentos de cidadania organizacional, como o comportamento organizacional pró-social (Brief & Motowidlo, 1986), a espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992) e o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993).

O comportamento organizacional pró-social é o comportamento do empregado que pode beneficiar outros indivíduos, grupos ou organizações, contudo enquanto os comportamentos de cidadania organizacional foram definidos como sendo extra-papel e funcionais para a organização, os comportamentos pró-sociais podem ser prescritos pelo papel ou extra-papel e podem promover ou inibir o funcionamento efectivo das organizações.

A espontaneidade organizacional foi definida como voluntária e como contribuindo para o funcionamento da organização, tal como os comportamentos de cidadania organizacional, mas a espontaneidade organizacional tem que ser reconhecida directa e explicitamente pelo sistema formal de recompensas. Alguns comportamentos chamados de desempenho contextual são voluntários e outros não, podem ser recompensados, contudo, tal como os comportamentos de cidadania organizacional, são funcionais para a organização.

Estes novos constructos, ainda que de algum modo distintos dos comportamentos de cidadania organizacional, descrevem e medem comportamentos que são extremamente similares aos comportamentos de cidadania organizacional. No entanto, de um modo geral,

a introdução destas alternativas teve relativamente pouco impacto na investigação empírica (Bolino *et al.*, 2004).

Motowidlo & Van Scotter (1994) e Borman & Motowidlo (1997) distinguiram entre desempenho da tarefa e desempenho contextual. Desempenho da tarefa pode ser definido como “a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico da organização, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indirectamente proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários.” (Borman & Motowidlo, 1997: 99). No entanto, os indivíduos contribuem também para a eficácia organizacional, executando acções que não estão directamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes, porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa. Esta é a noção de desempenho contextual (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Borman & Motowidlo, 1997). Uns anos mais tarde, estes investigadores, e alguns colegas, (Borman, Penner, Allen & Motowidlo, 2001) decidiram substituir o termo desempenho contextual pelo termo desempenho de cidadania, por lhes parecer que este seria um nome mais familiar.

Borman & Motowidlo (1997) apresentaram uma taxonomia de desempenho contextual constituída por várias categorias comportamentais: persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário, de modo a executar com sucesso as tarefas, voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo, ajuda e cooperação para com os outros, cumprimento das regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando é pessoalmente inconveniente, apoio e defesa dos objectivos organizacionais. Esta taxonomia foi revista, tendo por base o trabalho de Coleman & Borman (2000) e passou a incorporar três dimensões: apoio pessoal (subdimensões: ajuda, cooperação, cortesia e motivação), apoio organizacional (subdimensões: representação, lealdade e obediência) e iniciativa conscienciosa (subdimensões: persistência, iniciativa, autodesenvolvimento). As categorias comportamentais que integram o constructo desempenho de cidadania são bastante próximas das dimensões tradicionais do altruísmo, obediência, desportivismo, cortesia e virtude cívica, que compõem os comportamentos de cidadania organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

Schnake (1991) procurou distinguir entre comportamento de cidadania organizacional, comportamento extra-papel e comportamento pró-social. Os comportamentos de cidadania organizacional são aqueles comportamentos que não são

formalmente prescritos, mas, mesmo assim, são desejados pela organização. Exemplos incluem a pontualidade, ajudar os outros empregados, voluntariar-se para actividades que não são exigidas, fazer sugestões inovadoras para melhorar um departamento e não desperdiçar tempo. Também inclui os comportamentos que a pessoa refreia, mesmo que esteja certa deles, como atribuir culpas aos outros empregados, expressar ressentimento, queixar-se de assuntos insignificantes ou discutir com os outros. O comportamento pró-social é um comportamento que é desempenhado por um membro da organização, dirigido a um indivíduo, grupo ou organização com quem ele interage enquanto leva a cabo o seu papel organizacional e é desempenhado com intenção de promover o bem-estar do indivíduo, grupo ou organização relativamente ao qual é dirigido (Brief & Motowidlo, 1986). Estes mesmos autores distinguiram entre comportamentos pró-sociais disfuncionais e comportamentos pró-sociais funcionais. Os comportamentos pró-sociais podem ser extra-papel ou intra-papel. Schnake (1991: 738) considerou que os comportamentos de cidadania organizacional integravam os comportamentos “funcionais, extra-papel e pró-sociais dirigidos a indivíduos, grupos e/ou organização”. Notou que o comportamento organizacional pró-social, o comportamento extra-papel e os comportamentos de cidadania organizacional têm sido usados para descrever os mesmos comportamentos ou comportamentos muito similares. O termo que parece abarcar o maior conjunto de comportamentos parece ser o de comportamentos organizacionais pró-sociais. Excluiu da sua definição aqueles comportamentos pró-sociais que são prescritos pela organização, enquanto exigências da função, e os comportamentos disfuncionais ou dissidentes.

Schnake (1991) criticou, ainda, a medida de comportamentos de cidadania organizacional de Bateman & Organ (1983) por não se tratar de uma lista compreensiva de comportamentos de cidadania organizacional, e a medida de Smith *et al.* (1983), que considerou uma medida caseira, adaptada e talhada a uma organização específica.

Quanto à dimensionalidade dos comportamentos de cidadania organizacional, o altruísmo é uma variável que merece estudo adicional; a obediência generalizada parece ser de interesse mais imediato, uma vez que representa fazer “o que um bom empregado deve fazer”. O altruísmo pode resultar da simples amizade ou reciprocidade (Schnake, 1991). O autor defendeu a realização de entrevistas e investigação qualitativa para identificar uma lista compreensiva de comportamentos de cidadania organizacional. Cada profissão e cada organização pode requerer uma lista única, reflectindo os comportamentos de cidadania organizacional mais importantes para essa profissão ou organização.

Williams & Anderson (1991), por seu lado, referenciaram dois tipos de comportamentos de cidadania organizacional: os comportamentos de cidadania organizacional focalizados na organização (CCO-O), que a beneficiam directamente e os comportamentos de cidadania organizacional centrados no indivíduo (CCO-I), que beneficiam indirectamente a organização. Exemplos de comportamentos de cidadania organizacional focalizados na organização: informar com antecedência quando se falta ao trabalho e adesão às regras informais destinadas a manter a ordem. Exemplos de comportamentos de cidadania organizacional centrados no indivíduo: ajudar os colegas que estiveram ausentes, disponibilizar-se para ouvir os problemas dos colegas. A pesquisa anterior denominou a dimensão CCO-O de obediência e a dimensão CCO-I de altruísmo.

Alguns estudos mais recentes averiguaram a pertinência desta distinção, encontrando-se autores que encontraram pouco apoio para a diferenciação dos comportamentos de cidadania em função do alvo ou destinatário (Lepine *et al.*, 2002; Podsakoff *et al.*, 2009) e investigadores que se depararam com suporte para a sustentação da separação (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Certas formas de espontaneidade foram recentemente investigadas sob a etiqueta de comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos pró-sociais. Nenhum destes conceitos captura a noção de comportamentos espontâneos, como Katz os designou (George & Brief, 1992). Para estes investigadores existem cinco formas de espontaneidade organizacional: ajudar os colegas, proteger a organização, fazer sugestões construtivas, autodesenvolvimento e difusão da reputação organizacional. Tal como a espontaneidade organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional são voluntários (discricionários) e contribuem para o funcionamento da organização. Contudo, a espontaneidade organizacional difere conceptualmente dos comportamentos de cidadania organizacional devido à proibição que Organ imprimiu aos comportamentos de cidadania organizacional, de que não podem derivar de uma recompensa directa ou formal por parte da organização. Os comportamentos de espontaneidade só estão relacionados com o facto de não serem prescritos pela função e de serem benéficos para a organização e não com o valor do incentivo do comportamento para o indivíduo. Além disso, os comportamentos de cidadania organizacional incluem algumas formas de espontaneidade, mas excluem outras (George & Brief, 1992). Como já se retratou, Organ reconceptualizou o conceito em 1997, e o primeiro argumento lançado pelos autores, para a diferenciação dos dois conceitos, deixa de fazer sentido, criando-se assim um ponto de aproximação entre eles.

Comparando as formas de espontaneidade organizacional com as formas de comportamentos de cidadania organizacional identificadas por Organ, os autores concluíram que o altruísmo parece ser similar à forma de espontaneidade organizacional designada ajuda aos colegas. A conscienciosidade parece não se ajustar a nenhuma forma de espontaneidade organizacional. Talvez fosse mais adequado ver a conscienciosidade como representando um elevado nível de desempenho na função, em vez de uma forma de acção voluntária. Organ vê o desportivismo como a ausência de comportamentos disfuncionais, em vez do desempenho voluntário de comportamentos, daí que o desportivismo não se ajuste a nenhuma forma de espontaneidade organizacional. Certos exemplos de cortesia (os mais voluntários na sua natureza) podem ser indicadores da forma de espontaneidade organizacional ajudar os colegas. Quanto à virtude cívica, o problema dos autores é similar ao que tiveram com a conscienciosidade e a cortesia: actos como ir a reuniões ou ler e-mails internos não são espontâneos. Em conclusão: embora haja um certo grau de sobreposição entre comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos espontâneos, os comportamentos de cidadania organizacional incluem comportamentos que não reflectem a espontaneidade organizacional de forma clara ou não considera certas formas de espontaneidade organizacional, como por exemplo, proteger a organização e o autodesenvolvimento (George & Brief, 1992).

Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) argumentaram que os comportamentos de cidadania organizacional podiam ser conceptualizados como um conceito global, que incluía todos os comportamentos organizacionalmente positivos relevantes para os membros organizacionais. O conceito passou então a incluir os comportamentos próprios do papel, os comportamentos extra-papel e os comportamentos políticos, como a participação organizacional responsável, que foi ignorada pelos estudos anteriores de cidadania. Dos dados do seu estudo emergiram não três, mas cinco dimensões de cidadania. A categoria participação desdobrou-se em três tipos: participação social, participação advocatória (designada, mais tarde, de voz) e participação funcional. A estes três tipos juntaram-se a obediência e a lealdade organizacional. Segundo os próprios autores, o seu instrumento acrescentou valor às medidas anteriores: a sua medida “é a única conceptualização de cidadania baseada explicitamente na teoria. É a única abordagem que pode, *a priori*, especificar a dimensionalidade do conceito e, simultaneamente, limitar o número de dimensões” (Van Dyne *et al.*, 1994: 794). Além disso, enriquece a compreensão da cidadania, pois vai para além dos actos de ajuda e cooperação, incluindo comportamentos mais desafiadores e orientados para a mudança.

Num estudo posterior, Van Dyne & Lepine (1998) analisaram o comportamento de papel e o comportamento extra-papel, nomeadamente, o comportamento de ajuda e o comportamento de voz, segundo perspectivas diferentes: a perspectiva do próprio, a do colega e a do supervisor. O objectivo era, ainda, testar dois dos comportamentos extra-papel definidos na tipologia que Van Dyne *et al.* (1995) tinham avançado: comportamentos de ajuda (comportamentos afiliativos e promotores), voz (comportamentos desafiadores e promotores), administradores (comportamentos afiliativos e proibitivos) e denúncia (comportamentos desafiadores e proibitivos).

Nem sempre os comportamentos de ajuda e de voz são extra-papel. Em algumas profissões, como a enfermagem, são requeridos pela função (Van Dyne & Lepine, 1998).

Encontrou-se apoio para a validade convergente, discriminativa e preditiva dos comportamentos de ajuda, voz e comportamento de papel ao longo de três fontes diferentes e ao longo do tempo (seis meses). Ainda que a fronteira entre comportamentos de papel e comportamentos extra-papel possa ser pouco clara, tal como Van Dyne *et al.* (1995) teorizaram e Morrison (1994) demonstrou, neste estudo, empregados, pares e supervisores de um conjunto diversificado de funções e organizações parecem diferenciar comportamentos de papel e comportamentos extra-papel ao longo do tempo (Van Dyne & Lepine, 1998).

Muito do trabalho teórico e empírico acerca dos comportamentos de cidadania organizacional criou a impressão de que a fronteira entre comportamento de papel e comportamento extra-papel foi claramente definida e que os comportamentos de cidadania organizacional são os mesmos para todos os empregados. Veja-se, por exemplo, Organ (1988a) e Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) (referidos por Morrison, 1994). Morrison (1994) defendeu que a fronteira entre comportamento de papel e comportamento extra-papel está mal definida e varia de empregado para empregado e entre empregados e supervisores. Os comportamentos de cidadania organizacional são função de como os empregados definem o comportamento de papel e o comportamento extra-papel. Em princípio, quanto maior for a amplitude percebida da função, mais actividades o empregado define como de papel. Isto implica que empregados tipicamente vistos como bons cidadãos possam estar simplesmente a fazer o que consideram ser componentes das suas funções. Os investigadores poderão ter necessidade de reconceptualizar o comportamento extra-papel como algo que varia consoante as pessoas, contextos e ao longo do tempo (George & Brief, 1992; Morrison, 1994; Van Dyne & Lepine, 1998). Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) criticaram Morrison (1994), dizendo que

esta sua conclusão se deve ao facto de ter utilizado perguntas gerais aos empregados, e estes terem respondido segundo o que era esperado que estes respondessem. Os autores acreditam que, em vez de perguntar aos empregados se vêem essa tarefa como uma parte esperada das suas funções, ou se a vêem abaixo ou acima do que é esperado das suas funções, seria melhor perguntar se o comportamento é uma parte explícita da sua descrição de função, ou se é algo para o qual foi treinado pela organização, e se esse comportamento é formal e explicitamente recompensado quando é exibido e punido quando não é. Sugeriram, na senda de Borman & Motowidlo (1993, 1997) e Organ (1997), que os comportamentos de cidadania organizacional fossem vistos como comportamentos que têm uma maior tendência para serem discricionários e menos propensos a serem formal e explicitamente recompensados pela organização.

O que os observadores esperam dos empregados pode depender do facto de serem homens ou mulheres ou do facto do seu género ser congruente com a sua função e os seus comportamentos, sendo assim poderão estar presentes estereótipos de género aquando da avaliação (Kidder & McLean Parks, 2001). Por exemplo, os comportamentos associados ao altruísmo poderão ter uma tendência maior para serem vistos como mais femininos do que masculinos. Assim sendo, o altruísmo poderá ser considerado mais de papel para as mulheres do que para os homens. Já no caso do desportivismo, ser um bom desportista é um traço masculino. O desportivismo será considerado mais de papel para os homens do que para as mulheres. O “género” desse comportamento de cidadania organizacional, a função, o incumbente da função e a identidade do observador interagem e alargam os requisitos do que se pode definir como sendo comportamento de papel ou comportamento extra-papel. Os itens usados para operacionalizar os comportamentos de cidadania organizacional podem ser genderizados, o que sugere que poderão ter significados diferentes para os participantes num estudo, consoante o género da pessoa e/ou o “género” da função.

Segundo Podsakoff *et al.* (2000), existem cerca de trinta formas diferentes de comportamentos de cidadania organizacional. Os autores identificaram sete temas comuns ou dimensões: 1) comportamento de ajuda, 2) desportivismo, 3) lealdade organizacional, 4) obediência organizacional, 5) iniciativa individual, 6) virtude cívica, 7) autodesenvolvimento.

O comportamento de ajuda tem sido identificado como uma forma importante de comportamento de cidadania organizacional por quase todos aqueles que trabalham nesta área. Envolve ajudar voluntariamente os outros ou prevenir a ocorrência de problemas

relacionados com o trabalho. A primeira parte da definição inclui, para os autores, as dimensões de altruísmo, pacifismo e encorajamento definidas por Organ (1988a), o CCO-I de Williams & Anderson (1991), a facilitação interpessoal de Van Scotter & Motowidlo (1996) e ajudar os outros de George & Brief (1992). A segunda parte da definição engloba a noção de cortesia de Organ (1988a), que implica ajudar os outros a prevenir a criação de problemas para os trabalhadores. A investigação empírica confirmou que se trata de um só factor.

O desportivismo foi a forma de comportamento de cidadania organizacional que recebeu menos atenção na literatura. Organ (1990: 96) definiu desportivismo como “ a vontade de tolerar os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho sem se queixar”. Para os autores, os “bons desportistas” são pessoas que não só não se queixam quando são incomodadas pelos outros, mas que também mantêm uma atitude positiva, mesmo quando as coisas não se passam da forma que desejariam, não se ofendem quando os outros não seguem as suas sugestões, estão dispostos a sacrificar os seus interesses pessoais para o bem do grupo de trabalho e não encaram a rejeição das suas ideias de forma pessoal (Podsakoff *et al.*, 2000).

A lealdade organizacional consiste em comportamentos de benevolência, espalhar boa vontade, proteger a organização (George & Brief, 1992) e reforçar, apoiar e defender os objectivos organizacionais (Borman & Motowidlo, 1993, 1997). Implica essencialmente promover a organização frente a estranhos, proteger e defender a organização contra ameaças externas e permanecer empenhado mesmo debaixo de condições adversas. Uma pesquisa preliminar de Moorman & Blakely (1995) indicou que esta dimensão era distinta de outras formas de comportamentos de cidadania organizacional, embora uma análise factorial confirmatória de Moorman, Blakely & Niehoff (1998) não tenha corroborado a distinção.

A obediência organizacional tem uma longa tradição na investigação acerca dos comportamentos de cidadania organizacional. Captura a interiorização e aceitação das regras, regulamentos e procedimentos organizacionais, que resulta na adesão escrupulosa, mesmo quando ninguém observa ou monitoriza a obediência. A razão pela qual este comportamento é visto como um comportamento de cidadania é porque mesmo que seja esperado que se obedeça sempre aos regulamentos e regras da empresa, muitos empregados não o fazem simplesmente.

A virtude cívica representa um interesse de nível macro ou empenhamento em relação à organização como um todo. Trata-se da vontade em participar activamente no seu

governo (isto é, assistir a reuniões, envolver-se em debates políticos, expressar a opinião acerca da estratégia que a organização deve seguir), monitorizar o ambiente em busca de ameaças e oportunidades (prever mudanças na indústria que possam afectar a organização) e pugnar pelos seus interesses (isto é, acudir a fogos ou denunciar actividades suspeitas, fechar portas, etc.), mesmo com um grande custo pessoal. Estes comportamentos reflectem o reconhecimento de que a pessoa é parte de um todo. Esta dimensão tem sido definida como virtude cívica por Organ (1988a, 1990) e protecção da organização por George & Brief (1992).

A iniciativa individual implica envolver-se em comportamentos relacionados com a tarefa a um nível que está para além do minimamente exigido ou esperado, o que os torna voluntários. Estes comportamentos incluem actos voluntários de criatividade e inovação designados para melhorar a nossa tarefa ou o desempenho da organização, persistir com entusiasmo extra e esforço para cumprir as nossas funções, assumir voluntariamente responsabilidades extra e encorajar os outros a fazer o mesmo dentro da organização. Alguns investigadores não incluíram esta dimensão nos seus estudos de comportamentos de cidadania organizacional (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991, 1993) ou concluíram que este comportamento era difícil de distinguir empiricamente do desempenho de papel ou desempenho de tarefa (Van Scotter & Motowidlo, 1996; Motowidlo, Borman & Schmidt, 1997).

O autodesenvolvimento inclui os comportamentos voluntários que os empregados levam a cabo para melhorar os seus conhecimentos, competências e habilidades. De acordo com George & Brief (1992: 155) pode incluir “procurar e usufruir de cursos de formação avançados, estar a par dos últimos desenvolvimentos no seu campo ou área, ou mesmo aprender um novo conjunto de competências, para aumentar a contribuição para a organização”.

As dimensões assinaladas apresentam, segundo Podsakoff *et al.* (2000), uma forte semelhança com as dimensões de comportamento inovador e espontâneo que Katz (1964) identificou: 1) cooperar com os outros; 2) proteger a organização, 3) ideias construtivas voluntárias, 4) auto-formação, 5) manter uma atitude favorável em relação à organização.

Por sua vez, Coleman & Borman (2000) sugeriram a existência de três grandes categorias de comportamento que variam consoante o beneficiário: desempenho de cidadania interpessoal – comportamentos que beneficiam os membros da organização; desempenho de cidadania organizacional – comportamentos que beneficiam a organização e conscienciosidade na função/tarefa – comportamentos que beneficiam a função/tarefa. A

categoria interpessoal captura conceitos como ajuda e cooperação com os outros e desempenho de cidadania interpessoal. Dentro das categorias ajuda e cooperação com os outros e desempenho de cidadania interpessoal temos o altruísmo interpessoal e a conscienciosidade interpessoal. Dentro do altruísmo interpessoal temos o altruísmo e dentro da conscienciosidade interpessoal a cooperação/facilitação interpessoal. A categoria organização captura os conceitos de desempenho de cidadania organizacional, assistência, apoio e defesa dos objectivos organizacionais e cumprimento das regras e procedimentos organizacionais. Dentro destas categorias temos as subcategorias fidelidade/lealdade organizacional e a obediência organizacional, a dimensão empenhamento/desportivismo, a dimensão fidelidade/virtude cívica e obediência. Finalmente, a categoria função/tarefa inclui as subcategorias persistir com entusiasmo e esforço extra para completar as tarefas com sucesso e a conscienciosidade em relação à função /tarefa. Inclui, ainda, a dimensão esforço extra/dedicação à função.

A diferença principal deste modelo em relação aos demais é que o modelo propõe a dimensão desempenho de cidadania em relação à função/tarefa. A cidadania em relação à função é uma extensão útil da noção de cidadania e já estaria integrada no constructo comportamentos de cidadania organizacional. Os modelos que integravam este conceito são os modelos de Borman & Motowidlo (1993), Van Dyne *et al.* (1994) e Van Scotter & Motowidlo (1996). Borman & Motowidlo, por exemplo, dividiram a dimensão nos conceitos de voluntariado e esforço extra. Para Van Scotter & Motowidlo, o constructo dedicação à função subsume as categorias desempenho de cidadania organizacional e conscienciosidade em relação à função. Para Van Dyne *et al.*, a participação funcional inclui elementos de autodesenvolvimento e realização no trabalho, para lá das expectativas.

Relativamente à dimensão desempenho de cidadania interpessoal, o constructo que parece mais aproximado noutras representações é o de Williams & Anderson (1991) e a sua dimensão comportamentos de cidadania organizacional – dimensão individual. Algo similar é a dimensão social de Van Dyne *et al.* (1994) e a dimensão facilitação interpessoal de Van Scotter & Motowidlo (1996). O factor altruísmo de Smith *et al.* (1983) é similar, mas o elemento “manter os outros informados” não faz parte da conceptualização dos autores (Coleman & Borman, 2000).

A dimensão desempenho de cidadania organizacional parece ser mais próxima da dimensão comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização de Williams & Anderson (1991). A obediência generalizada de Smith *et al.* (1983), a conscienciosidade de Becker & Vance (1993) também são similares à dimensão dos

autores, mas os conceitos de promoção, defesa e fidelidade à organização não figuram como parte destas duas últimas representações (Coleman & Borman, 2000). O conceito de virtude cívica não está representado no modelo de Coleman & Borman, uma vez que os itens que a mediam caíram nas dimensões interpessoal e organizacional.

Em alguns estudos manter o desportivismo, a virtude cívica e a conscienciosidade separados pode ser apropriado, noutros estudos pode ser mais útil usar uma dimensão mais global de desempenho de cidadania organizacional. O critério que pode ser usado, na decisão de ter mais ou menos dimensões, é o de saber se o modelo de relações teóricas ou empíricas, entre cada conceito de cidadania separado e outras variáveis de interesse, é diferente ou muito similar. O texto ilustra o que se acaba de dizer: “Não há provavelmente uma melhor configuração para o domínio do desempenho de cidadania. Os domínios a incluir nos modelos (...) são algo arbitrários, com as decisões a depender largamente da definição do constructo levada a cabo pelo autor” (Coleman & Borman, 2000: 41).

Lepine *et al.* (2002) tentaram destacar as principais semelhanças entre as diferentes taxonomias de comportamentos de cidadania organizacional apresentadas na literatura. Quanto a Van Dyne *et al.* (1994), a participação social coincide com o altruísmo e a cortesia; a lealdade coincide com o desportivismo e um pouco com a virtude cívica; a obediência, coincide com a virtude cívica e a conscienciosidade. A dimensão participação funcional não coincide com nenhuma das dimensões de Organ, mas é muito similar à noção de desempenho de cidadania em relação à tarefa/função de Coleman & Borman (2000). Relativamente a Morrison (1994), a sua dimensão de altruísmo coincide com as dimensões altruísmo e cortesia de Organ. A sua conceptualização de conscienciosidade é mais limitada do que a de Organ. Apresentou também o desportivismo e o envolvimento, incluindo, este último, as componentes desportivismo e virtude cívica de Organ. A última dimensão, “actualizar-se no que diz respeito às mudanças”, coincide com as dimensões virtude cívica e conscienciosidade de Organ. Van Scotter & Motowidlo (1996) mediram duas dimensões de desempenho contextual. A dimensão facilitação interpessoal coincide com as dimensões de Organ altruísmo e cortesia, com a dimensão de altruísmo de Morrison (1994) e com a dimensão participação social de Van Dyne *et al.* (1994). A dedicação à função inclui elementos das dimensões desportivismo, virtude cívica e conscienciosidade, de Organ. A dedicação à função inclui elementos pertencendo à persistência no completar da função/tarefa. Este último elemento é similar à participação funcional de Van Dyne *et al.* (1994) e ao desempenho de cidadania na função, de Coleman & Borman (2000).

Os investigadores deverão não só considerar o comportamento extra-papel da parte dos empregados, mas também o comportamento extra-papel da parte do empregador. As organizações podem exceder as suas obrigações para com os empregados de diversas formas: fornecendo bónus baseados no crescimento dos lucros, preparando eventos sociais para os empregados, ajudando os empregados com o financiamento de uma cirurgia. Os empregados enveredarão por comportamentos extra-papel se a sua organização desempenhar comportamentos extra-papel. Este é um tópico negligenciado, mas interessante em termos de investigação (Robinson & Morrison, 1995).

Hofstede (1993) chamou a atenção para as diferenças culturais e a sua influência nas teorias da gestão. O contexto cultural poderá afectar as formas dos comportamentos de cidadania organizacional observadas na organização (Farh, Zhong & Organ, 2004), a frequência de diferentes tipos de comportamentos de cidadania organizacional, a intensidade das relações entre comportamentos de cidadania organizacional, os seus antecedentes e consequentes e os mecanismos através dos quais os comportamentos de cidadania organizacional são gerados ou através dos quais influenciam o sucesso organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000).

Em Portugal, há que destacar os contributos de Rego (1999, 2002) e de Gaspar & Jesuíno (2009) no estudo dos comportamentos de cidadania organizacional. Aliás, o primeiro investigador referido conta com um acervo considerável de investigações em torno deste domínio, entre as quais Rego (1999, 2000 e 2002) e Rego & Cunha, (2006).

Rego (1999, 2002) encontrou quatro dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, numa amostra de gestores de empresas: a harmonia interpessoal, o espírito de iniciativa, a conscienciosidade e a identificação com a organização. Gaspar & Jesuíno (2009) desenvolveram uma escala de comportamentos de cidadania organizacional aplicável ao grupo profissional de enfermagem a exercer funções em contexto hospitalar. A escala multidimensional é composta por itens relacionados com acções voluntárias dirigidas ao cliente, ajuda aos colegas e organização, participação e identificação organizacionais, responsabilidade e inovação e harmonia interpessoal. A análise confirmatória propôs a organização dos itens em duas categorias: comportamentos voluntários dirigidos às pessoas (CCO-I) e comportamentos dirigidos à organização (CCO-O), na linha de trabalhos anteriores realizados noutros contextos (Smith *et al.*, 1983; Williams & Anderson, 1991).

2.2. Modelo latente ou modelo agregado?

Em resposta à crítica de Law, Wong & Mobley (1998), relativamente ao facto da literatura dos comportamentos de cidadania organizacional apresentar o constructo como multidimensional, apesar das relações entre as dimensões não estarem especificadas, Lepine *et al.* (2002) encetaram um estudo com o propósito de averiguar qual dos modelos, o latente ou o agregado, representariam melhor o conceito. Concluíram que, apesar de os investigadores sugerirem que os comportamentos de cidadania organizacional são compostos por dimensões comportamentais conceptualmente distintas, a maioria das dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, pelo menos as conceptualizadas por Organ (1988a), estão muito relacionadas umas com as outras e não existem diferenças aparentes na relação com um conjunto de variáveis (satisfação na função, empenhamento organizacional, justiça, conscienciosidade e apoio do líder).

Os comportamentos de cidadania organizacional têm sido apresentados, até este ponto da revisão da literatura, como um traço que causa os comportamentos reflectidos nas dimensões (modelo latente), como indicadores dos comportamentos de cidadania organizacional. Lepine *et al.* (2002) admitiram, no entanto, que o modelo agregado possa ser uma alternativa viável (até porque o conceito de comportamentos de cidadania organizacional tem evoluído, nos últimos tempos, no sentido do desempenho contextual, que se trata de um constructo agregado). O modelo agregado considera os comportamentos de cidadania organizacional como uma função matemática das suas dimensões. Os comportamentos de cidadania organizacional existem na medida que a variância de cada dimensão pode ser capturada e adicionada (ou talvez multiplicada) conjuntamente. Vários investigadores têm assumido o conceito como agregado (Konovsky & Pugh, 1994; Lepine, *et al.*, 2002; Bolino *et al.*, 2006; Gellatly *et al.*, 2006; Lambert *et al.*, 2008), posicionando-se, em termos conceptuais, numa linha diferente da encontrada pela perspectiva ortodoxa e dominante criada por Organ (1988a) e popularizada e defendida por Podsakoff e seus colegas.

A meta-análise de Lepine *et al.* (2002) realça o facto das relações preditivas, quando se utiliza os comportamentos de cidadania como variável dependente, serem tão boas, ou até melhores, quando se utiliza o critério global do conceito do que quando se usa o critério dimensional. Além disso, as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional, tal como foram conceptualizadas por Organ (1988a), estão muito relacionadas umas com as outras, não existem diferenças aparentes na relação com as

variáveis independentes mais populares e devem ser vistas como indicadores imperfeitos do conceito. Finalmente, quando os comportamentos de cidadania organizacional são o conceito central, os investigadores devem evitar estudar dimensões específicas dos comportamentos de cidadania organizacional, já que tal procedimento seria muito similar a interpretar itens individuais, de uma medida constituída por múltiplos itens, de um constructo unidimensional.

Não se conhece qualquer estudo que seguisse a recomendação de Lepine *et al.* (2002) de considerar as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional enquanto indicadores imperfeitos do conceito. Do mesmo modo, pode-se afirmar a carência de estudos que atestem a superioridade de um dos modelos sobre o outro. Esta é uma lacuna a explorar, com consequências previsíveis na reformulação e reconceptualização do constructo.

2.3. A medição dos comportamentos de cidadania organizacional e suas principais dificuldades

Podsakoff *et al.* (1990) foram os primeiros investigadores a operacionalizar as cinco dimensões de Organ (1988a). A sua escala serviu de base para a medição dos comportamentos de cidadania organizacional em vários estudos empíricos, como por exemplo, Mackenzie *et al.* (1991), Moorman (1991, 1993), Tansky (1993), Podsakoff & Mackenzie (1994) e Podsakoff, Mackenzie & Bommer (1996).

O quadro conceptual de Organ (1988a) tem sido objecto de muitos estudos empíricos. Três razões ajudam a explicar essa popularidade: primeiro, é o quadro conceptual mais antigo e Organ e os seus colegas têm publicado muito; segundo, Podsakoff e colegas construíram uma medida para as cinco dimensões e levaram a cabo trabalho empírico de excelente qualidade, tendo por base esta medida; terceiro, os investigadores geralmente assumiram que as dimensões comportamentais eram benéficas ao longo das situações e organizações e mediram as dimensões da mesma maneira ao longo dos estudos (Lepine *et al.*, 2002).

Raramente os autores apresentam as escalas completas que utilizaram para medir os comportamentos de cidadania organizacional. Talvez por isso, haja pouca réplica e extensão dos estudos (Lepine *et al.*, 2002).

Na medição do conceito, outro trilha, distante da perspectiva dominante, tem sido também seguido, como comprovam inúmeras investigações (Konovsky & Pugh, 1994;

Lepine *et al.*, 2002; Bolino *et al.*, 2006; Gellatly *et al.*, 2006; Lambert *et al.*, 2008). Estes autores têm considerado a alternativa de avaliar os comportamentos de cidadania organizacional como soma das suas dimensões, dentro do modelo agregado, considerando o conceito de uma forma global.

A escolha dos respondentes faz parte do processo de pesquisa e condiciona, muitas das vezes, os resultados da mesma. Quanto à medição do conceito, os investigadores têm optado por estratégias distintas. Nuns casos, os investigadores utilizaram os pares para avaliar os comportamentos que se ajustam ao domínio do desempenho de cidadania interpessoal ou CCO-I, enquanto os supervisores foram utilizados para avaliar os comportamentos que se ajustam ao domínio do desempenho de cidadania organizacional ou CCO-O e desempenho de cidadania na função/tarefa. (Lepine *et al.*, 2002). Noutros casos a estratégia adoptada passou por perguntar aos sujeitos com que frequência costumam apresentar um conjunto específico de comportamentos, para que estes identifiquem as actividades que contribuem positiva e negativamente para a organização, para depois obter avaliações do quão apreciado é um empregado que envereda por esses comportamentos (Lepine *et al.*, 2002). Uma última hipótese consiste em recorrer a auto-descrições, não variando a fonte.

Estudos realizados em laboratório mostraram que o género dos subordinados e dos supervisores pode afectar os níveis de concordância entre as auto-avaliações e as avaliações dos supervisores, porque os homens tendem a avaliar o seu desempenho mais favoravelmente do que as mulheres, indiciando diferenças de género nas auto-avaliações e as mulheres tendem a avaliar os outros mais favoravelmente do que os homens, dando origem a diferenças de género nas avaliações dos supervisores (McFarlane Shore & Thornton III, 1986). Todavia, podem não haver diferenças de género nas avaliações quando estamos perante tarefas familiares e quando é proporcionado feedback relativamente ao desempenho. As diferenças de género tendem a ocorrer em contextos em que existem diferenças de estatuto, quando uma função é estereotipadamente feminina ou masculina ou em certas profissões (McFarlane Shore & Thornton III, 1986).

O uso de auto-descrições, se bem que apresente alguns problemas, é o meio mais utilizado para se estudar os comportamentos de cidadania organizacional. Podsakoff & Organ (1986) enunciaram alguns dos problemas que acarreta o seu uso: a variância do método comum (para um aprofundamento deste assunto ver Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003), quando as medidas de duas ou mais variáveis são recolhidas dos mesmos respondentes e, porque ambas as medidas derivam da mesma fonte, qualquer falha

nessa fonte contamina ambas as medidas, da mesma forma e na mesma direcção; a consistência dos motivos, quando os respondentes têm a necessidade de manter uma linha consistente numa série de respostas ou, pelo menos, o que encaram ser uma linha consistente; a desejabilidade social, quando os itens do questionário podem levar a respostas que apresentem a pessoa de uma maneira favorável, e a co-variação artificial, quando o comportamento do respondente está, de alguma forma, debaixo do controlo de certas circunstâncias que poderão influenciar as suas respostas.

A literatura tem sugerido que, a confiança exclusiva numa fonte de avaliação, pode limitar a nossa capacidade para entender totalmente a natureza e as consequências dos comportamentos de cidadania organizacional. As avaliações obtidas de diferentes fontes podem diferir. Os investigadores que estudaram a avaliação de desempenho concluíram que as auto-avaliações tendiam a ser mais lenientes do que as avaliações obtidas de supervisores ou pares. A explicação para tal facto reside na auto-promoção e no erro atribucional. Além disso, algumas partes dos comportamentos de cidadania organizacional podem ser conhecidas apenas pelo próprio, uma vez que o comportamento pode não ter sido divulgado ou observado pelos outros, e é necessária uma observação consistente do comportamento, ao longo do tempo, para determinar a sua frequência. As avaliações dos comportamentos de cidadania organizacional fornecidas por superiores podem ser diferentes das obtidas pelos subordinados. Os empregados poderão tentar influenciar as impressões da gestão. Uma forma de o fazer é desempenhar comportamentos de cidadania organizacional que serão notados pelo gestor (Allen, Barnard, Rush & Russell, 2000).

Allen *et al.* (2000) concluíram, utilizando auto-avaliações, avaliações feitas pelo superior e avaliações feitas pelo subordinado, haver uma correlação moderada entre as avaliações dos comportamentos de cidadania organizacional dos supervisores e as avaliações dos comportamentos de cidadania organizacional dos subordinados e pouca consistência entre as auto-avaliações e as avaliações dos outros. Os resultados revelaram ainda que a média das avaliações do superior e do próprio foi mais elevada do que a média das avaliações do subordinado. Os empregados podem fazer esforços para desempenharem comportamentos de cidadania organizacional que sejam notados pelo seu superior, de modo a gerar impressões favoráveis da parte de quem determina as recompensas e as punições. Os subordinados poderão observar menos partes dos comportamentos de cidadania organizacional do que os supervisores, porque não lhes é exigido, na maior parte das vezes, que avaliem o seu desempenho. Poderá também haver diferenças entre as fontes de avaliação, no que diz respeito a que comportamentos são esperados relativamente à

função e que comportamentos associados à função podem ser considerados acima ou abaixo das expectativas. A falta de consenso entre as fontes sugere que se utilizem, em futuros estudos, mais do que uma fonte (Allen *et al.*, 2000; Khalid & Ali, 2005).

Foi encontrado um maior grau de convergência entre as fontes nas avaliações da virtude cívica e menor convergência nas avaliações do altruísmo. Estas diferenças poderão dever-se à abertura ou observabilidade das características dos comportamentos de cada uma destas dimensões (Allen *et al.*, 2000).

Estudos há que utilizaram as auto-descrições dos comportamentos de cidadania organizacional, como por exemplo, Carmeli & Freund (2004). Estes investigadores justificaram o seu uso com o facto de uma quantidade considerável de comportamentos de cidadania organizacional poderem escapar à atenção dos supervisores. Como notou Moorman (1991), os comportamentos de cidadania organizacional consistem numa grande variedade de comportamentos, mas somente alguns deles são vistos pelo supervisor. Além disso, o facto de se utilizar duas fontes diferentes na avaliação dos comportamentos de cidadania organizacional não afasta algumas limitações do uso das notações do superior: o efeito de halo, a distorção da memória, a memória selectiva, uma vez que é tão difícil observar os comportamentos de cidadania organizacional (Khalid & Ali, 2005). Além disso, muitas vezes, coloca-se a questão da redução da dimensão da amostra (Robinson & Morrison, 1995). Lam, Hui & Law (1999) chamaram a atenção para o facto de os supervisores terem uma visão mais geral acerca da função do que os subordinados e entenderem certos comportamentos de cidadania organizacional como fazendo parte da função, corroborando a visão de Morrison (1994). Se a fronteira que separa os comportamentos de cidadania organizacional dos comportamentos associados à função difere consoante o avaliador, pedir ao supervisor para avaliar os comportamentos de cidadania organizacional pode levar a erros ao estimar a relação entre as variáveis preditoras e esta classe de comportamentos.

2.4. Antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional

A procura dos motivos e das causas que levam à adopção de comportamentos de cidadania organizacional tem orientado as pesquisas em torno dos antecedentes desta variável organizacional. Do ponto de vista prático, interessa ao gestor ter presente o perfil do bom cidadão organizacional e dar as condições aos colaboradores para que estes possam aflorar tais comportamentos.

Quando se procura encontrar um perfil único para caracterizar o “bom soldado”, não se divisa concordância entre os autores. De qualquer modo, a literatura admite que os factores disposicionais, a satisfação, o comportamento do supervisor, a justiça organizacional e o empenhamento em contexto de trabalho são variáveis a considerar na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional. A exposição e avaliação dos estudos que se debruçaram sobre a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e empenhamento será feita mais adiante, conferindo-se-lhe relevo especial, não fora um dos objectivos nucleares desta investigação a compreensão do papel e influência dos focos e dimensões de empenhamento nos comportamentos de cidadania organizacional.

2.4.1. A satisfação e envolvimento na função, os factores disposicionais, os valores e o contrato psicológico

Os estudos têm reportado uma relação positiva entre a satisfação na função e o comportamento pró-social extra-papel. Duas abordagens explicam estes resultados. A primeira baseia-se na teoria da troca social (Blau, 1964) e defende que os indivíduos tendem a retribuir àqueles que os beneficiam. Os empregados, que vêem a organização comportando-se de acordo com os seus interesses, parecem experimentar, não só maior satisfação na função, mas retribuindo o favor, exibem mais comportamentos pró-sociais. Os estudos que suportaram esta abordagem concluíram que a justiça do líder, as cognições acerca da função e as características da tarefa afectam a satisfação e o comportamento pró-social. Uma segunda abordagem defende que os indivíduos enveredam por comportamentos pró-sociais quando apresentam um estado de espírito positivo (Smith *et al.*, 1983; Puffer, 1987). Na medida em que a satisfação na função captura o estado de espírito positivo, é mais provável que o indivíduo exiba actos pró-sociais no contexto de trabalho (McNeely & Meglino, 1994).

Bateman e Organ (1983) concluíram que os indivíduos mais satisfeitos e com afecto positivo tendiam a exhibir mais frequentemente comportamentos de cidadania organizacional. As relações estatísticas obtidas entre satisfação na função e comportamentos de cidadania organizacional foram consideravelmente mais fortes do que aquelas que se verificaram entre satisfação e desempenho. Smith *et al.* (1983) encontraram apoio empírico para o efeito directo da satisfação na função no altruísmo. O apoio do líder

influenciou o altruísmo de forma indirecta, através do seu efeito na satisfação na função. Defendeu-se, assim, o efeito directo e indirecto da satisfação na função no altruísmo.

Outro estudo (Organ, 1988b) concluiu que as medidas de satisfação na função reflectem mais cognições do que afecto e que o afecto não é necessariamente um resultado das cognições. As cognições de justiça precedem temporariamente os comportamentos de cidadania organizacional. Aliás, as medidas de justiça prevêm melhor os comportamentos de cidadania organizacional do que as medidas de satisfação na função e a satisfação na função não está relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional, quando a justiça está estatisticamente controlada (Moorman, 1991).

Com o objectivo de clarificar a relação entre as características da função e os comportamentos de cidadania organizacional, assim como investigar a função mediadora da satisfação na função na relação características da função/comportamentos de cidadania organizacional, Chiu & Chen (2005) foram os primeiros investigadores, a integrarem num mesmo quadro teórico, as características da função: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*. O estudo mostrou que a variedade e o significado da função têm uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional, afectam os comportamentos de cidadania organizacional através da satisfação na função e que o efeito mediador da satisfação intrínseca é maior do que o efeito mediador da satisfação extrínseca. Todd & Kent (2006) comprovaram estes resultados, ao concluírem do efeito directo e indirecto, através da satisfação na função, das características da tarefa nos comportamentos de cidadania organizacional. Já Kuehn & Al-Busaidi (2002), numa amostra de trabalhadores árabes, não encontraram relação entre as características da função e os comportamentos de cidadania organizacional.

Diefendorff, Brown, Kamin & Lord (2002) analisaram a relação entre envolvimento na função e comportamentos de cidadania organizacional. Todas as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional analisadas (conscienciosidade, desportivismo, cortesia, altruísmo e virtude cívica) exibiram relações directas ou moderadas com o envolvimento na função. Trata-se do primeiro estudo a demonstrar que o envolvimento na função é um preditor útil dos comportamentos de cidadania organizacional e a reafirmar o envolvimento na função como um determinante importante do desempenho individual (Diefendorff *et al.*, 2002).

O estado de espírito é, para George & Brief (1992), a determinante principal da espontaneidade organizacional. As pessoas com estado de espírito positivo utilizam mais comportamentos de ajuda, protegem mais a organização, tendem a ser mais criativas e

inovadoras, estão inclinadas a enveredar por actividades de autodesenvolvimento e avaliam a organização positivamente, difundindo a sua reputação organizacional. O estado de espírito positivo tem como antecedentes factores individuais: traços de personalidade como a sociabilidade, a extroversão, a afectividade positiva; antecedentes relacionados com o grupo de trabalho: dimensão do grupo, proximidade dos seus membros, a importância do líder do grupo, a similaridade em termos de papéis e os níveis de afectividade positiva dentro do grupo; antecedentes contextuais: condições físicas de trabalho; as recompensas individuais instrumentais, o sistema de recompensas instrumental e a interiorização de objectivos e valores organizacionais (George & Brief, 1992). No entanto, Messer & White (2006) analisaram o papel do estado de espírito e da justiça percebida nos comportamentos de cidadania organizacional, em empregados de cinco organizações ligadas aos serviços, e concluíram que a decisão de se comportar como um cidadão organizacional poderá ser função do grau em que o empregado acredita que está a ser tratado de forma justa pela organização. Não encontraram interacção entre estados de espírito e justiça percebida nos comportamentos de cidadania dos empregados.

Para McNeely & Meglino (1994), a preocupação com os outros e a empatia explicaram a variância nos comportamentos pró-sociais dirigidos aos indivíduos. As percepções de equidade em termos de recompensa e o reconhecimento explicaram os comportamentos dirigidos à organização. Os resultados demonstraram que, os processos psicológicos, que estão por detrás do comportamento pró-social, são diferentes, dependendo do beneficiário do comportamento, o que é consistente com as previsões da teoria da troca social. Os valores exerceram um efeito directo no comportamento dos indivíduos no trabalho. Para Ryan (2002) os valores individuais em relação ao trabalho, como os medidos pela ética de trabalho protestante, estão positivamente relacionados com a dimensão “ajuda” dos comportamentos de cidadania organizacional, depois de controlados os efeitos da justiça organizacional. A dimensão independência mostrou estar negativamente relacionada com os comportamentos de ajuda. Os trabalhadores com níveis menos elevados de independência darão maior importância aos interesses do grupo do que aos seus próprios interesses. A dimensão trabalho árduo mostrou estar associada positivamente aos comportamentos de ajuda. Os respondentes, que têm classificações elevadas no trabalho árduo, talvez as tenham devido à crença de que o trabalho tem valor na ajuda aos outros, é algo que serve para ajudar os outros.

Organ (1994) defendeu que a maioria das correlações encontradas entre comportamentos de cidadania organizacional e variáveis disposicionais foram triviais e de

pouca confiança, o que torna pouco sustentável a defesa de uma base disposicional para os comportamentos de cidadania organizacional. Konovsky & Organ (1996) mostraram que os factores contextuais (justiça percebida, satisfação na função) previram a maior parte das formas de comportamentos de cidadania organizacional. Só no caso da obediência generalizada sobressaiu a conscienciosidade, enquanto variável disposicional preditora dos comportamentos de cidadania organizacional. Os dados empíricos apoiaram o efeito da justiça nos comportamentos de cidadania organizacional, embora os autores continuem a acreditar que as variáveis disposicionais possam ser preditoras da justiça percebida e a disposição e a justiça percebida possam ser determinantes dos comportamentos de cidadania organizacional. Ilies, Spitzmuller, Fulmer & Johnson (2009) partilham um maior entusiasmo em torno do papel de certas características da personalidade (agradabilidade e conscienciosidade) na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional. A agradabilidade mostrou relacionar-se mais com os comportamentos orientados para os indivíduos e a conscienciosidade evidenciou uma relação mais forte com os comportamentos de cidadania dirigidos à organização. Há quem defenda que as variáveis disposicionais (conscienciosidade e *locus* de controlo) explicam uma porção maior da variância dos comportamentos de cidadania organizacional comparativamente às variáveis organizacionais (justiça percebida, apoio organizacional percebido e satisfação na função) (O'Brien & Allen, 2008). Li, Liang & Crant (2010) destacaram o papel mediador da personalidade pró-activa na satisfação na função e nos comportamentos de cidadania organizacional. O indivíduo que identifica oportunidades para mudar, e age segundo esses impulsos, desenvolve relações de melhor qualidade com os seus supervisores e essa qualidade da troca líder/membro está associada a uma maior satisfação na função e à adopção de mais comportamentos de cidadania organizacional.

Há estudos que demonstraram que os motivos (variável disposicional) desempenham um papel importante nos comportamentos de cidadania organizacional, dando razão à insistência de Konovsky & Organ (1996). Os motivos relacionados com os valores pró-sociais mostraram estar intensamente relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos, principalmente com o altruísmo, e os motivos relacionados com a preocupação com a organização estavam intensamente ligados aos comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização, nomeadamente com a dimensão conscienciosidade (Rioux & Penner, 2001). Finkelstein (2006) mostrou que, quanto mais fortes forem os motivos (preocupação com a organização, desejo de ajudar os outros ou desejo de impressionar, de ser percebido como útil de modo a adquirir

recompensas - gestão de impressões) para enveredar por comportamentos de cidadania organizacional, maior a probabilidade de serem realizados. As associações observadas entre a realização dos motivos e os comportamentos de cidadania organizacional indicaram que os comportamentos de cidadania organizacional têm uma maior tendência a persistir quando os empregados são capazes de satisfazer as suas motivações de ajuda. O estudo de Lester *et al.* (2008) evidenciou uma relação fraca entre satisfação na função e comportamentos de cidadania organizacional em pessoas com uma elevada orientação para os outros. Este resultado pode ser explicado à luz da teoria da troca social. As escolhas e acções das pessoas com elevada orientação para os outros têm menor tendência a serem governadas por julgamentos racionais e auto-interessados. Ora a teoria da troca social sugere que os indivíduos enveredam por processos racionais e auto-interessados quando escolhem comportar-se com bons cidadãos organizacionais, com o intuito de obter benefícios.

Organ & Ryan (1995) fizeram uma meta-análise de cinquenta e cinco estudos. A revisão quantitativa dos estudos apoiou a conclusão de que as atitudes em relação à função são preditoras robustas dos comportamentos de cidadania organizacional. A relação entre satisfação na função e comportamentos de cidadania organizacional é mais forte do que a relação entre satisfação e desempenho na função, pelo menos entre grupos que não pertencem à gestão e não são “profissionais”. A justiça percebida, o empenhamento organizacional, o apoio do líder correlacionaram-se com os comportamentos de cidadania organizacional aproximadamente ao mesmo nível que a satisfação. As medidas disposicionais não se correlacionaram tão intensamente como os comportamentos de cidadania organizacional (com excepção da conscienciosidade). As características disposicionais parecem ter pouco poder preditivo em relação aos comportamentos de cidadania organizacional, contudo os autores admitiram que foi medido um número limitado de variáveis disposicionais (Organ & Ryan, 1995). Uma explicação possível para estes resultados desapontadores pode ser a sobreposição entre gestão das impressões e comportamentos de cidadania organizacional (Bolino, 1999). Borman *et al.* (2001) reviram estudos mais recentes que mostraram uma relação mais forte entre características de personalidade e comportamentos de cidadania organizacional e concluíram que, pelo menos a conscienciosidade e a confiança, correlacionam-se mais intensamente com o desempenho de cidadania do que com o desempenho de tarefa.

O género poderá afectar a percepção acerca de que comportamentos de papel ou extra-papel são esperados de uma função particular. Os papéis de género podem

influenciar as percepções de comportamentos de cidadania organizacional (Kidder & McLean Parks, 2001). Para Konovsky & Pugh (1994) não há evidência empírica, nem razão teórica, para acreditar que o género é um determinante dos comportamentos de cidadania organizacional.

Apesar do grande número de estudos centrado nos comportamentos de cidadania organizacional, a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e a natureza e estatuto do contrato que existe entre um empregado e um empregador, tem sido ignorada. Tal lapso é surpreendente, dado que a definição de comportamentos de cidadania organizacional assume a existência de um contrato entre empregado e empregador. A literatura acerca dos comportamentos de cidadania organizacional centra-se na forma como os empregados podem exceder as suas obrigações formais; a perspectiva do contrato psicológico foca a sua atenção nas obrigações e comportamentos nos dois lados da relação, alargando assim o âmbito da investigação dos comportamentos de cidadania organizacional. Para entender totalmente os comportamentos de cidadania organizacional pode ser útil considerar, não só o comportamento que vai para além do contrato formal, mas também o comportamento que excede o contrato informal (Robinson & Morrison, 1995).

Quando os empregados acreditam que o seu empregador não cumpriu os termos do contrato de emprego, estão menos inclinados a enveredar pelo desempenho de comportamentos dirigidos à organização. Estão menos inclinados a mostrar o desempenho de comportamentos de virtude cívica, quando sentem que a organização falhou ao não cumprir as suas obrigações relacionais, como o desenvolvimento de carreira e a formação. Essa relação é mediada pela confiança. A erosão da confiança e da boa fé diminuem a prontidão do empregado em enveredar por comportamentos de cidadania dirigidos à organização. A compreensão destes resultados pode ser obtida via justiça procedimental – a violação de uma promessa pode ser considerada uma forma de tratamento injusto, ou via justiça distributiva – quando se acredita que a organização falhou ao não dar os *outputs* suficientes (Robinson & Morrison, 1995).

2.4.2. O comportamento do supervisor como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional

Um número considerável de estudos dedicou-se à análise do efeito do comportamento do supervisor, e da relação entre supervisor/líder, sobre os

comportamentos de cidadania organizacional, pelo que se decidiu fazer uma análise de recensão à parte.

Deluga (1995) concluiu, com base num estudo realizado em contexto militar de não combate, que há uma relação entre os comportamentos de cidadania organizacional dos subordinados e comportamentos do supervisor que é mediada pela confiança interpessoal. Quando, por exemplo, os subordinados percebem uma relação interpessoal de confiança, as promessas são cumpridas, os subordinados são tratados com sinceridade e os supervisores ouvem-nos, os subordinados esforçam-se por exceder os requisitos formais da função. Os subordinados podem ultrapassar as suas funções formalmente prescritas, devido ao desejo de retribuírem o tratamento justo que receberam do supervisor. A virtude cívica não se relacionou muito com a confiança no supervisor. Talvez a virtude cívica seja inspirada em factores que medeiam a influência da confiança. Pode ser também que a virtude cívica reflecta mais os comportamentos de papel do que os comportamentos extra-papel (Deluga, 1995).

Quanto mais as relações, ou trocas, entre supervisores e subordinados forem baseadas na confiança mútua e lealdade, afecto interpessoal e respeito de uns pelos outros, melhor o desempenho do subordinado em termos de comportamentos de cidadania esperados ou extra. Mais do que o apoio organizacional percebido, a troca líder-membro mostrou ser o antecedente mais poderoso dos comportamentos de cidadania organizacional (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Zellars, Tepper & Duffy (2002) encontraram na supervisão abusiva um antecedente explicativo para a fraca adesão aos comportamentos de cidadania organizacional por parte de empregados que foram alvo de abuso. De facto, os empregados que tinham supervisores abusadores desempenhavam menos comportamentos de cidadania organizacional do que os empregados não abusados. A definição do comportamento como extra-papel e a percepção de ausência de justiça procedimental mediarão a relação entre supervisão abusiva e os comportamentos de cidadania organizacional dos empregados. Além disso, os empregados alvos de supervisão abusiva apresentaram empenhamento organizacional afectivo e normativo mais baixo e empenhamento organizacional instrumental mais elevado (Tepper, 2000). Aryee, Chen, Sun & Debrah (2007) defenderam, porém, que a supervisão abusiva é influenciada pela justiça interaccional e pelo estilo de liderança autoritário. São as percepções de justiça interaccional, em vez das percepções de justiça procedimental, que conduzem à influência da supervisão abusiva no empenhamento organizacional afectivo, nos comportamentos de

cidadania orientados para a organização e nos comportamentos de cidadania orientados para o indivíduo.

Num outro estudo, Wayne, Shore & Liden (1997) concluíram que, em troca de apoio organizacional, os empregados tornam-se empenhados afectivamente com as suas organizações e menos propensos a abandoná-las, mas o desempenho mostrou estar relacionado com as relações de qualidade com os superiores. Neste estudo, o apoio organizacional percebido e a troca líder-membro estão relacionados com os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos, sugerindo-se que os empregados enveredam por estes comportamentos para cumprir obrigações quer com os líderes, quer com os seus empregadores. O apoio organizacional percebido e a troca líder-membro integram-se, assim, num modelo de troca social (Wayne *et al.*, 1997). Uma meta-análise recente (Ilies *et al.*, 2007) corroborou a conclusão de que a troca líder-membro prevê mais intensamente os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos ao indivíduo do que os comportamentos de cidadania dirigidos à organização.

Farh, Podsakoff & Organ (1990) defenderam que o sentimento de justiça de uma pessoa depende muito do comportamento do líder, que poderá ser encarado como promotor da justiça procedimental e distributiva. A justiça do líder teve efeitos fortes, mas independentes, nos comportamentos de cidadania organizacional.

Outros autores marginalizam o papel da liderança no desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. Podsakoff *et al.* (1996) apontaram para o facto dos substitutos de liderança serem os determinantes chave dos comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, a abordagem dos substitutos da liderança, quando comparada com a abordagem da liderança transformacional, teve um poder explicativo superior quanto à adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

2.4.3. Os comportamentos de cidadania organizacional e a justiça organizacional

Os assuntos da justiça organizacional estão no topo da agenda da investigação dos comportamentos organizacionais, devido a esta variável estar relacionada com um número considerável de resultados organizacionais (Moorman, Niehoff & Organ, 1993). A tal desígnio não escapam também os comportamentos de cidadania organizacional.

Greenberg (1987) apresentou uma taxonomia de teorias de justiça organizacional, em que combinou duas dimensões independentes: a dimensão reactiva/pró-activa e a dimensão processo/conteúdo. Esta combinação resultou em quatro classes distintas de

teorias da justiça organizacional: as teorias de conteúdo reactivas (também designadas de teorias da justiça distributiva), as teorias da justiça pró-activas, as teorias de processo reactivas (também designadas de teorias da justiça procedimental) e as teorias de processo pró-activas. As teorias de conteúdo centram-se na forma como os empregados respondem a um tratamento injusto; as teorias de processo preocupam-se com a forma como as pessoas reagem a políticas ou procedimentos injustos. Num outro estudo (Greenberg, 1988) concluiu que os gestores expressaram maior preocupação com o facto de se parecer justo do que ser justo. Os gestores, que integravam a amostra, enfatizaram a importância de se manter acções abertas, públicas e sem secretismo. O anúncio público dos salários e das promoções, os planos de tomada de decisão participativa são exemplos de políticas destinadas a cultivar uma imagem de justiça por parte das organizações.

Organ (1988b) defendeu que a justiça procedimental estaria subordinada à justiça distributiva. Konovsky & Pugh (1994) refutaram esta conclusão, ao defenderem que a justiça distributiva não previu os comportamentos de cidadania organizacional, ao passo que a justiça procedimental assumiu-se como um determinante importante deste tipo de comportamento do empregado.

Os dois tipos de justiça levam a consequências distintas. A justiça procedimental, ou seja, a equidade percebida dos meios/procedimentos usados para determinar as compensações explica o empenhamento organizacional e a confiança no supervisor, ao passo que a justiça distributiva, ou seja, a equidade percebida da compensação que o empregado auferir, está associada unicamente com a satisfação com o salário (Folger & Konovsky, 1989).

Um dos primeiros autores a testar a relação entre as percepções de justiça organizacional, nas formas distributiva e procedimental, e as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional foi Moorman (1991). Moorman (1991) concluiu que, a relação entre satisfação na função e comportamentos de cidadania organizacional, reportada na literatura, pode ser espúria e reflectir meramente o grau em que a medida de satisfação na função inclui a equidade na função. Quando as percepções de justiça são medidas separadamente da satisfação na função, a satisfação na função não está relacionada com a cidadania.

A decisão de se comportar como um cidadão organizacional pode ser função do grau em que o indivíduo acredita que tem sido tratado de forma justa pela organização, isto é, há uma relação causal entre percepções de justiça organizacional e comportamentos de cidadania organizacional. A dimensão justiça interaccional foi a dimensão que se

relacionou mais significativamente com a cidadania organizacional (Moorman, 1991; Rego, 2000). A justiça interaccional tem a ver com a justiça na maneira como os procedimentos são levados a cabo. As impressões dos empregados acerca da justiça das suas interacções com os supervisores comunicam-lhes mais informação, relativamente à confiança e à equidade, do que a presença ou ausência de procedimentos justos. Tal conclusão por parte de Moorman (1991) fora já destacada por Greenberg (1988), quando realçou a importância de se gerir as impressões de justiça e de se comunicar de forma activa essa justiça. Curiosamente, num outro estudo, (Niehoff & Moorman, 1993), Moorman e colega concluíram, tendo por base uma amostra diferente, que a justiça procedimental teve um efeito maior do que a justiça interaccional nos comportamentos de cidadania organizacional, facto que se atribuiu à ausência de trabalho em conjunto entre gestores e subordinados.

O predomínio da justiça interaccional, enquanto preditora dos comportamentos de cidadania organizacional, é explicado por Rego (2000). É possível que as interacções com os supervisores sejam mais salientes do que os procedimentos; as interacções podem assinalar com mais vigor o valor que o grupo confere aos indivíduos; sendo os comportamentos de cidadania organizacional comportamentos tendencialmente executados sem expectativa de recompensa, os indivíduos tenderão a reagir mais às interacções justas do que aos resultados favoráveis; a justiça interaccional pode, ainda, suscitar expectativas de recebimento de resultados justos/favoráveis no futuro.

As percepções de justiça globais encontram-se relacionadas mais com o altruísmo do que com outra forma de comportamentos de cidadania organizacional. Uma vez que o altruísmo representa um comportamento discricionário que tem por alvo uma pessoa, e as classificações de comportamentos de cidadania organizacional são feitas pelo supervisor, os supervisores poderão estar mais conscientes acerca deste comportamento, uma vez que afecta o seu trabalho. Foi obtido algum suporte empírico para a relação entre conscienciosidade e percepções globais de justiça (Tansky, 1993). No entanto, Tansky (1993) encontrou apenas apoio parcial para a tese de Moorman (1991) de que a satisfação na função incluía a justiça na função. O próprio Organ (1990) argumentou que a satisfação na função não estaria relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional, quando a componente da justiça fosse posta de lado. Porém, no estudo de Tansky (1993) a satisfação na função relacionou-se com todas as categorias de comportamentos de cidadania organizacional, menos com a conscienciosidade.

Tansky (1993) encontrou uma relação entre qualidade da relação supervisor/subordinado e as percepções globais de justiça e entre a qualidade da relação supervisor/subordinado e as cinco categorias de comportamentos de cidadania organizacional. Os supervisores, que mantinham uma boa relação com os seus subordinados, podem tê-los classificado melhor nos comportamentos de cidadania organizacional ou ter tratado, os subordinados que apresentavam mais comportamentos de cidadania organizacional, mais favoravelmente do que os outros empregados. O argumento da teoria da troca social também pode explicar estes dados. Os empregados que acreditam que têm uma boa relação com o seu supervisor ganham benefícios que não estão especificados na troca económica com a organização; de modo a retribuir desempenham mais comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização e o supervisor (Tansky, 1993; Konovsky & Pugh, 1994). A confiança no supervisor poderá prever os comportamentos de cidadania organizacional e mediar a relação entre justiça procedimental e comportamentos de cidadania organizacional. A justiça procedimental é central para o desenvolvimento da confiança dos empregados nos seus supervisores e a confiança no supervisor medeia a relação entre justiça e comportamentos de cidadania organizacional (Konovsky & Pugh, 1994).

Niehoff & Moorman (1993) destacaram o papel da justiça enquanto variável moderadora da relação entre a observação (um método de monitorização dos empregados) e os comportamentos de cidadania organizacional. Algumas formas de monitorização, como a observação dos comportamentos dos empregados, contribuem para a percepção de justiça organizacional, dando a indicação aos empregados de que o gestor valoriza a justiça, o que, por sua vez, motiva os empregados a serem mais conscienciosos e corteses em relação aos restantes membros da organização.

A justiça procedimental prevê melhor os comportamentos de cidadania organizacional do que a satisfação na função ou o empenhamento organizacional (Moorman *et al.*, 1993). Quando a relação entre justiça procedimental e comportamentos de cidadania organizacional foi controlada, a relação entre empenhamento organizacional, satisfação na função e comportamentos de cidadania organizacional não foi significativa. Moorman *et al.*, (1993) defenderam que a justiça procedimental explicou melhor os comportamentos de cidadania organizacional, porque as crenças acerca da justiça representam melhor a visão de que a organização valoriza o empregado. O empenhamento organizacional e a satisfação na função diferem da justiça procedimental, porque tendem a

descrever sentimentos positivos acerca da organização, em vez do grau em que a organização valoriza o empregado.

A justiça procedimental não mostrou estar relacionada com o altruísmo e a virtude cívica (Moorman, 1991; Moorman *et al.*, 1993). Isto poderá dever-se ao facto do altruísmo e da virtude cívica serem considerados mais comportamentos de papel do que extra-papel. De facto, o comportamento de ajuda, dirigido aos colegas, pode ser mais difícil de ser julgado pelos supervisores como não fazendo parte do comportamento de papel (Moorman *et al.*, 1993).

Motivados pelo desejo de encontrarem uma justificação para os resultados desapontadores do estudo anterior, Moorman *et al.* (1998) destacaram o efeito mediador do apoio organizacional percebido na relação entre justiça procedimental e comportamentos de cidadania organizacional. Contudo, não descartaram a hipótese de ser o apoio organizacional percebido a afectar os julgamentos de justiça procedimental, em vez do contrário, e não lançaram mão da explicação de que os empregados que desempenham mais comportamentos de cidadania organizacional poderem ser mais propensos a receber o apoio das suas organizações.

À guisa de conclusão, pode-se vincar, de forma consensual, o papel da justiça organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional, assumindo esta variável o papel de importante antecedente deste tipo de comportamentos, quer a sua influência seja directa ou indirecta (mediada). Há menos acordo acerca do tipo de justiça organizacional que mais se destaca na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional. De facto, quando se divisa encontrar uma resposta de sentido único para caracterizar o contributo das dimensões de justiça organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional, não se encontra consenso entre os autores.

2.5. Consequências dos comportamentos de cidadania organizacional

Tem havido um interesse crescente pelo tópico comportamentos de cidadania organizacional. Muito desse interesse assenta no facto dos comportamentos extra-papel levarem a uma maior eficácia organizacional global. O estudo meta-analítico de Podsakoff *et al.* (2009) concluiu que ao nível individual, os comportamentos de cidadania organizacional estão relacionados positivamente com as classificações da avaliação de desempenho e com as decisões de distribuição das recompensas. Aliás, Bolino, Turnley & Bloodgood (2002) argumentaram no sentido da importância dos comportamentos de

cidadania organizacional para a criação das formas estruturais, relacionais e cognitivas do capital social nas organizações. No entanto, durante muito tempo, o pressuposto manteve-se mais no domínio da presunção do que da comprovação empírica (Podsakoff & MacKenzie, 1997). Aliás, poucos estudos analisaram as consequências dos comportamentos de cidadania organizacional nas organizações (Bolino, 1999), pelo menos até ao início do século XXI.

Mackenzie *et al.* (1991, 1993) e Mackenzie *et al.* (1999) levaram a cabo investigações em que verificaram que nas avaliações de desempenho, levadas a cabo pelos gestores, os comportamentos de cidadania organizacional eram tão ou mais ponderados do que a produtividade objectiva.

Outros autores preocuparam-se em analisar a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho do grupo de trabalho, em vez do desempenho a nível da unidade (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997). Os trabalhadores que se ajudam uns aos outros dispensando tempo com os membros que têm problemas relacionados com o trabalho, partilhando a sua experiência com os outros, dando passos para prevenir os problemas, trocando impressões uns com os outros antes de agir, são mais produtivos, em termos de quantidade e qualidade do que os que não exibem comportamentos de ajuda. Os que são bons desportistas não estão sempre a procurar as falhas no trabalho dos outros, a centrar-se no que está mal ou a queixar-se de assunto triviais, são mais produtivos do que os que não são bons desportistas.

Existem muitas razões que podem justificar a relação positiva entre comportamentos de ajuda, desportivismo e virtude cívica. Os comportamentos de cidadania organizacional podem contribuir para o sucesso organizacional: a) aumentando a produtividade dos colegas de trabalho e dos gestores; b) poupando recursos (por exemplo, tempo) que podem ser usados em actividades mais produtivas; c) reduzindo a necessidade de manter recursos em funções de manutenção; d) ajudando a coordenar actividades dentro e fora dos grupos; e) aumentando a capacidade da organização em atrair e reter os melhores empregados; f) aumentando a estabilidade de desempenho da organização e g) ajudando a organização a adaptar-se às mudanças ambientais (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

A maioria dos estudos que analisaram a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e desempenho utilizaram somente três dimensões de comportamentos de cidadania organizacional: o comportamento de ajuda, o desportivismo e a virtude cívica. Rego & Cunha (2006) consideraram, no seu estudo, as seguintes dimensões de

comportamentos de cidadania organizacional, aplicáveis a empresas seguradoras Portuguesas: harmonia interpessoal, conscienciosidade, iniciativa individual, identificação com a organização, cortesia para com os clientes e ajuda aos clientes. Os dados mostraram que as filiais em que os empregados apresentaram mais comportamentos de cidadania organizacional foram também as mais eficazes.

Para Bergeron (2005), a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e resultados de trabalho nem sempre será positiva. No estudo que teve por base académicos, a dimensão de comportamentos de cidadania organizacional serviço profissional mostrou estar positiva e significativamente relacionada com a produtividade em relação à investigação científica enquanto o aconselhamento mostrou estar negativamente relacionado com esta variável.

Os comportamentos de cidadania organizacional associam-se negativamente às intenções de *turnover*, ao *turnover* actual e ao absentismo. A análise global de estudos, que incidem neste tipo de comportamentos, confirmou a ligação dos comportamentos de cidadania organizacional a certos indicadores de eficácia organizacional, como a produtividade, a eficiência, os lucros e a satisfação do cliente (Podsakoff *et al.*, 2009).

2.5.1. Os comportamentos de cidadania organizacional e algumas das suas consequências nefastas

Os investigadores (veja-se, por exemplo, Organ & Ryan, 1995) já haviam mencionado este lado mais negativo dos comportamentos de cidadania organizacional, mas este tópico recebeu pouca atenção empírica (Bolino *et al.*, 2004). O esforço mais completo nesta matéria deve ser creditado a Bolino *et al.* (2004). Os indivíduos podem enveredar por comportamentos de cidadania organizacional, porque são “bons soldados” e esses comportamentos podem facilitar o desempenho organizacional e melhorar o ambiente de trabalho. Contudo também há um lado negativo dos comportamentos de cidadania organizacional, que não tem sido investigado, e não é possível ignorar as potenciais consequências negativas desses comportamentos. Estes investigadores, ainda que não tenham realizado trabalho empírico, avançam algumas consequências organizacionais e individuais dos comportamentos de cidadania organizacionais, que ilustram o lado menos positivo deste tipo de comportamentos. Por exemplo, a nível organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional podem tomar o lugar dos comportamentos próprios do papel. Os comportamentos de cidadania organizacional podem ter pouca

qualidade. Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser a indicação de uma gestão deficiente ou falta de pessoal. O tempo que os indivíduos ocupam a desempenhar comportamentos de cidadania organizacional pode prejudicar o desempenho das tarefas e, deste modo, o empregado pode, de forma não intencional, estorvar a sua progressão na carreira, ao ajudar a organização (Bergeron, 2007).

As consequências ao nível individual apontam, por exemplo, para a dificuldade em distinguir, por parte dos empregados, o que faz parte do papel do que é extra-papel, a falta de confiança na avaliação de desempenho, porque assente em critérios que não se conhecem ou não se podem utilizar (Bolino *et al.*, 2004). Halbesleben, Harvey & Bolino (2009) alertaram para o facto dos trabalhadores demasiado envolvidos com o trabalho manifestarem elevada interferência com assuntos familiares, devido aos recursos que os empregados absorvidos pelo trabalho usam quando optam por desempenhar comportamentos de cidadania organizacional. Os empregados que padecem de exaustão psicológica tendem a exibir menos comportamentos de cidadania dirigidos à organização (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003).

Em jeito de súmula final, convém destacar que a área dos comportamentos de cidadania organizacional é um campo trespassado por inúmeras conceptualizações do constructo, o que por vezes, torna a tarefa, do investigador que analisa a literatura algo confusa e gera dificuldades de sistematização aquando a tentativa de a resumir. Nos últimos anos há que louvar os esforços de alguns investigadores no sentido da aproximação de perspectivas teóricas, por vezes um pouco divergentes. Ainda que na literatura seja evidente o peso maior conferido às perspectivas que assumem o conceito como multidimensional e latente, o modelo agregado tem conhecido seguidores, que se esforçaram por sublinhar a pertinência teórica e empírica deste modelo alternativo.

Em termos de variáveis antecedentes, os estudos aprofundaram uma panóplia de variáveis (variáveis disposicionais, variáveis associadas à função, variáveis associadas à relação com o supervisor, a justiça organizacional, o empenhamento organizacional) sendo difícil elencar qual a classe de variáveis como maior poder preditivo. As variáveis empenhamento profissional e empenhamento em relação ao grupo de trabalho foram menos explorados por parte dos estudiosos desta área do Comportamento Organizacional. Parece mais consensual admitir o efeito positivo dos comportamentos de cidadania organizacional em termos de eficácia organizacional.

2.6. Nota final

Neste capítulo procurou-se rever a literatura mais importante no que concerne aos comportamentos de cidadania organizacional. A maior parte dos estudos usou os modelos multidimensionais de comportamentos de cidadania organizacional. Da revisão da literatura encetada pode-se concluir da diversidade de modelos teóricos que apontam para a multidimensionalidade. De facto, os estudos não pautam pelo consenso quanto à forma de conceptualizar o conceito. No entanto, os modelos mais utilizados foram o modelo multidimensional de Podsakoff e colegas que apontaram ora para três (comportamento de ajuda, virtude cívica, desportivismo) ora para cinco dimensões (altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtude cívica), consoante os estudos, e o modelo multidimensional de Williams & Anderson (1991) que distinguiu os comportamentos de cidadania centrados na organização dos comportamentos de cidadania centrados no indivíduo. Relativamente ao modelo multidimensional, que destaca cinco dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, vozes críticas têm-lhe apontado uma limitação: a maioria das dimensões relaciona-se umas com as outras, não se vislumbrando diferenças na relação com um conjunto de variáveis (Lepine *et al.*, 2002). Quanto ao modelo bidimensional, investigações mais recentes apontam para o facto de se encontrar pouco apoio para a diferenciação dos comportamentos de cidadania em função do alvo (Lepine *et al.*, 2002; Podsakoff *et al.*, 2009).

Embora a perspectiva teórica dominante refira que os comportamentos de cidadania organizacional são constituídos por dimensões, uma outra abordagem teórica se tem destacado ao longo do tempo, que apela a que se considere o conceito como sendo unidimensional, ou seja, os comportamentos de cidadania organizacional devem ser vistos como uma função matemática das suas dimensões.

O conceito tem evoluído, nos últimos tempos, no sentido de desempenho contextual, que se trata de um constructo agregado (Borman & Motowidlo, 1997; Coleman & Borman, 2000), pelo que a opção pela consideração do modelo agregado em detrimento do modelo latente parece justificada. Além disso, o modelo latente enfrenta um problema: a maioria das dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional está muito relacionada umas com as outras (Lepine *et al.*, 2002).

Lepine *et al.* (2002) consideram que o papel preditivo dos comportamentos de cidadania organizacional não é afectado (e em certos casos até melhora) quando o conceito é visto de forma global, relativamente a quando este é conceptualizado recorrendo ao

critério dimensional. Defende, também, que a opção pelo modelo agregado tem vantagens a nível da obtenção de um modelo explicativo mais simples e satisfatório, que nos permite entender a relação da variável dependente com as variáveis explicativas com recurso ao menor número de indicadores.

CAPÍTULO 3. O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo pretende rever a literatura mais pertinente no que concerne ao empenhamento¹ organizacional, uma das áreas mais estudadas do Comportamento Organizacional.

O empenhamento organizacional retrata, de um modo geral, a ligação/vinculação do empregado em relação à organização e este é o fuso comum às várias abordagens de empenhamento organizacional.

Segundo Steers (1977), o estudo do empenhamento organizacional ganhou o interesse dos investigadores, porque revelou ser um melhor preditor do *turnover* do que a satisfação na função. Esta presunção teórica e empírica levou, nos anos 70 e 80, os investigadores a desviarem a seu interesse da satisfação na função e a centralizarem o seu estudo no empenhamento organizacional. As atitudes globais em relação à organização (empenhamento organizacional) mostraram estar mais associadas com as consequências relacionadas com a organização e as atitudes mais específicas (como a satisfação na função) com as consequências arroladas com as tarefas, o que incentivou e estimulou o estudo mais atento e aprofundado da primeira variável (McFarlane Shore & Martin, 1989).

Os anos 80 e 90 foram profícuos no que concerne à identificação de outras variáveis consequentes ligadas ao empenhamento organizacional (desempenho, absentismo, comportamentos de cidadania organizacional), o que gerou um crescente interesse dos académicos e práticos por este campo do comportamento nas organizações, como aliás pode facilmente comprovar qualquer investigador, quando se depara com um manancial volumoso de pesquisas atinentes a esta matéria.

Uma ligação deveras sedutora para académicos e gestores é a que se estabelece entre empenhamento organizacional e a competitividade das organizações. Num ambiente caracterizado pela incerteza e pela mudança constante, perante a nova paisagem competitiva, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam capazes de se envolverem nos objectivos da organização, partilhá-los, e sejam dotados da capacidade de serem criativos, de gerarem

¹ A tradução do termo *commitment* por empenhamento não é consensual. Há autores que preferem a tradução compromisso (Carochinho, 1998), implicação (Ferreira, Neves & Caetano, 2001) ou comprometimento (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008). Leite (2007: 9-10) defende que o termo empenhamento se aproxima da significação original de *commitment*. A opção pela tradução empenhamento é condizente com a de outros investigadores da área do Comportamento Organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004; Ferreira, 2005). Além disso, um grupo criado para a normalização do uso de termos estrangeiros no Comportamento Organizacional (GNOMO – Grupo permanente de normalização do vocabulário organizacional) traduziu o termo por empenhamento (Cunha *et al.*, 2004).

mudanças emergentes, extravasando os limites do formalmente prescrito pela organização (Cunha *et al.*, 2004). Em suma: a pertinência do estudo do empenhamento organizacional parece justificada pela sua ligação (especulativa ou confirmada empiricamente) a determinados comportamentos dos empregados no seio das organizações onde trabalham.

A década de 90, do século XX, e este início de novo século, tem gerado alguma controvérsia em torno da pertinência e actualidade do estudo do empenhamento organizacional. Num período caracterizado pela redução de efectivos nas empresas, pela precariedade dos contratos de trabalho e pela elevada rotatividade em termos de pessoal parece inevitável que os empregados não se sintam ligados emocionalmente e identificados com a sua organização (Cabral-Cardoso, 2000). O sistema tradicional de emprego, assente na segurança, no emprego para toda a vida, com uma progressão na carreira pré-definida e um salário fixo e estável está em declínio. Este cenário não é favorável ao desenvolvimento de empenhamento em relação à organização por parte dos empregados (Cappeli, 2000). Cappeli (2000) chegou a sugerir substitutos para o empenhamento organizacional: a autonomia das equipas, as actividades de trabalho mais formalizadas, com regras e políticas bem definidas, a participação nas decisões e a autonomia relativamente às acções, a valorização e respeito do esforço e contribuição do colaborador e a aposta na formação e desenvolvimento do indivíduo. No entanto, outros investigadores têm sustentado a actualidade e importância do estudo do empenhamento organizacional, mesmo face a cenários de instabilidade laboral e de mudança organizacional. Dois dos defensores mais acérrimos desta perspectiva foram Meyer & Allen (1997). Estabeleceram uma teia de argumentos que robustecem a continuação de estudos que incidam sobre o empenhamento organizacional. As organizações, mesmo após as re-estruturações, não desaparecem e mantêm um conjunto de empregados que são centrais para o funcionamento organizacional. Esses empregados têm cada vez mais responsabilidades, uma vez que as organizações estão cada vez mais descentralizadas, participam cada vez mais na tomada de decisão e, inevitavelmente, desenvolvem empenhamento em relação à organização, que é preciso compreender e saber gerir. Trabalhos como o de Dessler (1999), que propõem medidas para a promoção do empenhamento dos empregados, são acolhidos com entusiasmo pelos gestores que lidam com este tipo de colaboradores, que são o “coração” e o “músculo” da organização. O recurso à subcontratação de força de trabalho, não afasta a preocupação com o empenhamento desses colaboradores. O empenhamento organizacional pode ser de curta duração, centrado mais no projecto ou no contrato do que na própria organização, mas, ainda assim, há a necessidade de assimilar como é que esses

empenhamentos se desenvolvem e se mantêm. Finalmente, há razões para acreditar que as pessoas precisam de estar empenhadas com algo; o oposto do empenhamento é a alienação e tal comportamento é pouco saudável para os trabalhadores. Mesmo que estejam pouco empenhadas com a organização, as pessoas podem canalizar o seu empenhamento para outros alvos (profissão, grupo de trabalho, por exemplo), embora não seja claro o impacto de outros focos de empenhamento nas relações dos empregados com as suas organizações (Meyer & Allen, 1997).

Os estudos identificados neste capítulo podem ser acomodados em eixos temáticos: 1) a discussão em torno da natureza atitudinal ou comportamental do empenhamento organizacional; 2) as tentativas de conceptualização e operacionalização realizadas pelas perspectivas unidimensionais e pelas perspectivas multidimensionais; 3) a visão crítica relativamente a cada uma das perspectivas; 4) pistas de investigação futuras; 5) a abordagem multifocalizada de empenhamento e 6) a identificação dos antecedentes e consequentes do empenhamento.

3.1. Empenhamento atitudinal versus empenhamento comportamental

A literatura sobre empenhamento organizacional permite vislumbrar duas grandes orientações em termos da natureza deste conceito: o empenhamento organizacional conceptualizado enquanto atitude e o empenhamento organizacional perspectivado como um comportamento. Para Meyer & Allen (1991), que adoptam uma abordagem atitudinal, a investigação centrou-se na identificação dos antecedentes que contribuem para o desenvolvimento do empenhamento e nas consequências comportamentais desse empenhamento. A abordagem comportamental centralizou-se na identificação das condições em que o comportamento, uma vez exibido, tende a ser repetido, assim como nos efeitos desse comportamento na mudança de atitudes.

Dentro da perspectiva comportamental são várias as posições teóricas a reclamar que o empenhamento seja visto como um comportamento. A premissa central defendida é a de que o empenhamento é expressão e manifestação de comportamentos e acções.

Os comportamentos empenhados são comportamentos socialmente aceites que excedem as expectativas formais e/ou normativas relevantes para o objecto de empenhamento (Wiener & Gechman, 1977). As medidas tradicionais como o desempenho, o absentismo, a pontualidade não se talham aos comportamentos empenhados a que Wiener & Gechman (1977) fazem referência. A quantidade de tempo pessoal devotado ao

trabalho, as conversas e leituras relacionadas com o trabalho e os sacrifícios pessoais em prol da função constituem comportamentos que sobrelevam as expectativas formais e/ou normativas e, por isso mesmo, são exemplos de comportamentos empenhados.

Segundo Oliver (1990), a abordagem comportamental preocupou-se com o processo através do qual os indivíduos se tornam empenhados, não com a organização, mas com as suas próprias acções. Duas teorias distintas foram subsumidas dentro desta perspectiva: a teoria de H.Becker (1960) e a teoria de Salancick (1977).

A perspectiva comportamental acerca do empenhamento organizacional procura identificar as condições em que um indivíduo se torna empenhado em relação a um curso de acção, ou seja, que factores explicam determinado comportamento empenhado (Salancick, 1979). Salancick (1979) argumentou que o empenhamento não deriva da urgência em retribuir as recompensas, mas do desejo de permanecer psicologicamente consistente ao longo de diferentes situações. Em consonância com a teoria do processamento social da informação, os empregados que estão empenhados em permanecer na organização, podem desenvolver uma visão mais positiva daquela, consistente com o seu comportamento, de modo a evitar a dissonância cognitiva ou manter auto-percepções positivas (Salancick, 1979). Quatro condições contextuais determinam o empenhamento em relação a uma acção: o ser explícita, revogável, pública e voluntária. Quanto mais explícita for a acção, quanto mais difícil for revogá-la e quanto mais pública e voluntária se tornar, mais empenhado se tornará o indivíduo.

Uma outra forma de encarar o empenhamento na organização foi defendida por Becker (1960). O investigador (1960: 33) descreveu o empenhamento como “uma disposição para tomar parte em linhas de actividade consistentes, como resultado da acumulação de investimentos, que serão perdidos se a actividade for descontínua”. A classificação da teoria de Becker (1960), enquanto pertencente à abordagem comportamental, assentou na ideia de que a sua definição de empenhamento enfatiza a tendência para continuar num curso de acção, concepção que parece aproximá-la desta perspectiva. Shore, Tetrick, Shore & Barksdale (2000) concordaram com a categorização da teoria dos investimentos como empenhamento comportamental. O empenhamento comportamental centra-se no processo através do qual o comportamento passado do indivíduo serve para ligar o indivíduo à sua organização e a teoria de Becker (1960) reflecte esta tendência. Opinião diversa esgrimiram Meyer & Allen (1991). Segundo estes investigadores, para Becker (1960) o empenhamento requer o reconhecimento por parte do indivíduo dos custos associados com o descontinuar da actividade. Sem esse

reconhecimento não há empenhamento. O reconhecimento desses custos trata-se de um estado psicológico consciente que é desencadeado por condições ambientais (a existência de apostas/investimentos) e, sendo assim, a teoria dos investimentos enquadra-se mais na abordagem atitudinal do que na abordagem comportamental.

O empenhamento pode ser encarado como uma pressão, uma inclinação para agir, podendo as formas e alvos destas acções variar (Oliver, 1990). Pode-se estar empenhado em permanecer ou, então, estar empenhado em fazer o melhor possível o trabalho. Dimensões diferentes de comportamentos em relação à organização estão sob o controlo de diferentes mecanismos de empenhamento. O empenhamento em permanecer e o empenhamento em relação a um trabalho árduo não pressupõem necessariamente crenças poderosas acerca dos objectivos e valores da organização (Oliver, 1990). O estudo de Besser (1993) vem atestar a discrepância existente entre atitudes e comportamentos. Na sua investigação concluiu que os trabalhadores americanos expressam maiores níveis de empenhamento organizacional do que os trabalhadores japoneses, contudo os comportamentos dos trabalhadores japoneses sugerem um maior empenhamento organizacional: menor absentismo, *turnover* e atrasos. Os comportamentos empenhados dos trabalhadores japoneses são explicados pelas pressões do grupo de trabalho, da família e da comunidade e não pelas atitudes fortes para com a organização.

Num estudo, realizado com o objectivo de compreender que significado os engenheiros de empresas britânicas e suecas atribuíam ao empenhamento organizacional, os trabalhadores puseram maior ênfase numa abordagem pró-activa, inovadora e desafiadora em relação ao trabalho (Singh & Vinnicombe, 1998). Os engenheiros suecos identificaram a prontidão com que se realizam as tarefas, o envolvimento com a organização e a preparação para a mudança como elementos do empenhamento organizacional. Os engenheiros britânicos enfatizaram mais a criatividade e o comportamento inovador como associados ao significado de empenhamento. Para os indivíduos alvos da amostra parece claro que o empenhamento deriva de acções e comportamentos. Num estudo anterior, Randall, Fedor & Longenecker (1990), com o mesmo propósito - o de averiguar o entendimento acerca do processo de empenhamento na perspectiva do sujeito empenhado, foram identificados alguns comportamentos relevantes para o empenhamento: orientação de sacrifício, prontidão em partilhar conhecimento, preocupação com a qualidade e presença no local de trabalho.

A realização dos objectivos através do esforço, a inovação, ou seja, o envolvimento com as tarefas que estão relacionadas com o desenvolvimento do negócio, o fazer

sugestões, usar a iniciativa e desafiar o *status quo* e o empenhamento com os objectivos e valores individuais, em vez dos objectivos e valores da organização, são elementos de um comportamento empenhado na visão de Swailes (2000). Quanto a esta última componente, não faz sentido valorizar a permanência numa organização, e a lealdade à mesma, se cada vez mais se apela à renovação de competências, a que os profissionais estejam na linha da frente quanto à sua área de actuação e a que as organizações tenham os profissionais mais actualizados. Swailes (2000) criou uma nova escala de empenhamento - a escala de empenhamento comportamental (*Behavioural Commitment Scale* - BCS), constituída por três dimensões: realização, inovação e congruência entre os objectivos organizacionais e os objectivos individuais. Trata-se de uma escala de empenhamento comportamental, que foi testada em profissionais contabilistas e cientistas, de organizações públicas e privadas, em contexto britânico. A proposta teórica e empírica de Swailes (2000) pode ser encarada como uma tentativa de conciliação entre a abordagem atitudinal e a abordagem comportamental do empenhamento organizacional, já que as dimensões realização e inovação são vistas como comportamentos, enquanto o empenhamento com os objectivos e valores é expresso na forma atitudinal.

Os contributos teóricos e empíricos dos autores, acomodados na perspectiva comportamental, ainda que importantes, foram secundarizados pelo extenso caudal de acervo teórico e empírico que a perspectiva atitudinal foi acumulando ao longo dos anos 70, 80 e 90 do século XX e neste início de novo século. Contudo, excepção deve ser feita à teoria de Becker (1960), sobre a qual não há consenso acerca da integração na perspectiva atitudinal ou na abordagem comportamental, mas que serviu de base a numerosos estudos, sobretudo, curiosamente, estudos filiados na abordagem atitudinal e que visavam descortinar a natureza multidimensional do empenhamento organizacional. De facto, pode afirmar-se, sem risco de erro, que foi esta a perspectiva que singrou e deu origem à ortodoxia dominante nesta área do saber do Comportamento Organizacional. O empenhamento atitudinal é percepcionado, de um modo geral, como a ligação psicológica do empregado em relação à organização (Allen & Meyer, 1990b; Tavares, 2001) e a revisão da literatura que se encetará, de agora em diante, revelará um vasto número de investigadores que assumidamente comungaram desta concepção de empenhamento. Tal não significa o afastamento absoluto do estudo dos comportamentos empenhados, como aliás testemunharam alguns esforços que podem considerar-se na senda da harmonização das duas abordagens, como por exemplo, Mowday, Porter & Steers (1979), Oliver (1990), Mueller, Wallace & Price (1992) e Swailes (2000).

3.2. O empenhamento organizacional: perspectivas unidimensionais

Até meados dos anos 80, a literatura insistiu numa visão unidimensional de empenhamento organizacional, estudando a vertente afectiva, a vertente normativa e a vertente instrumental de forma isolada.

Becker (1960) foi dos primeiros cientistas do Comportamento Organizacional a versar sobre o empenhamento organizacional. Para este autor, o indivíduo está ligado à organização em função das apostas laterais ou investimentos² que fez na organização e que seriam perdidos caso este a abandonasse. O termo apostas laterais ou investimentos refere-se a algo de valor que o indivíduo investiu (por exemplo, tempo, esforço no trabalho, dinheiro, desenvolvimento de amizades no trabalho e competências específicas), que pode ser perdido, ou ter custos adicionais para o indivíduo, se este abandonar a organização. Becker (1960) propôs várias categorias de investimentos: as expectativas culturais gerais, as questões burocráticas (pensões, benefícios associados à antiguidade), o ajustamento a posições sociais, as preocupações relacionadas com a auto-apresentação e as preocupações não relacionadas com o trabalho (família, comunidade) (Shore, Tetrick, Shore & Barksdale, 2000). Meyer & Allen (1984) designaram este tipo de empenhamento de empenhamento instrumental³, embora outras designações possam ser usadas (empenhamento calculativo, empenhamento de continuidade ou empenhamento de natureza instrumental). Ainda dentro dos estudos vocacionados para a análise do empenhamento organizacional instrumental pode-se referir Hrebiniak & Alutto (1972), que consideraram o empenhamento como a indisposição para abandonar a organização devido a aumentos no salário, no estatuto ou devido à liberdade pessoal ou ao facto de se ter amigos na organização.

Dois instrumentos foram usados para medir o empenhamento instrumental: o de Ritzer & Trice (1969) e o de Hrebiniak & Alutto (1972). O estudo de Meyer & Allen (1984) mostrou que os instrumentos usados para medir a teoria das apostas laterais podem não estar a medir o empenhamento, tal como foi concebido por Becker (1960). As medidas indicadas correlacionaram-se mais intensamente com as medidas de empenhamento afectivo do que com a medida de empenhamento instrumental, sugerindo que não se tratam de medidas apropriadas para avaliar a teoria dos investimentos, porque estão saturadas de empenhamento afectivo.

² Tradução adoptada pela investigadora para o termo em inglês *side bets*

³ Tradução adoptada para o termo anglo-saxónico *continuance commitment*

Na linha do trabalho de Becker (1960), Rusbult & Farrell (1983) concluíram que o empenhamento na função aumenta à medida que se elevam as recompensas na função, diminuem os custos na função, aumentam os investimentos nos recursos relacionados com a função e diminui a qualidade das alternativas (Rusbult & Farrell, 1983).

Segue-se um outro trabalho, referência obrigatória na revisão da literatura sobre empenhamento organizacional: o de Mowday *et al.* (1979). Estes autores apresentaram um modelo unidimensional de empenhamento organizacional que, segundo pesquisas posteriores, mede apenas a vertente afectiva do empenhamento organizacional (Allen & Meyer, 1990b). Uma outra investigação anterior também pode ser enquadrada na dimensão afectiva de empenhamento organizacional: a de Buchanan (1974). Buchanan (1974) encarou o empenhamento como a ligação afectiva aos valores e objectivos da organização, ao papel do indivíduo em relação a esses valores e objectivos, pondo de parte os interesses meramente instrumentais.

Mowday *et al.* (1979: 226) definiram empenhamento como “a intensidade relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo em relação a uma organização particular”. Pode ser caracterizado por três factores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; (2) prontidão em exercer um esforço considerável em prol da organização e (3) um forte desejo de permanecer membro da organização. O empenhamento não se trata apenas de lealdade passiva, pressupõe acção, no sentido que se espera dos membros organizacionais que dêem algo à organização, que se entreguem à mesma e que contribuam para o seu bom desempenho.

A operacionalização deste conceito levou ao surgimento do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), instrumento que se irá tornar na medida mais popular para aceder ao estudo do empenhamento organizacional. A concepção de empenhamento organizacional de Mowday *et al.* (1979) irá ser partilhada por inúmeros investigadores deste campo do saber. De acordo com Hall (1979, referido por Ferris & Aranya, 1983), o OCQ envolve atitudes e intenções comportamentais. As atitudes englobam a identificação com a organização, o envolvimento com o papel no trabalho e a ligação afectiva ou a lealdade para com a organização. As intenções comportamentais estão espelhadas na prontidão em exercer um esforço e no desejo de permanecer na organização.

Mowday *et al.* (1979) testaram o OCQ e provaram a sua validade preditiva, convergente e discriminativa. Aconselharam o uso de uma versão reduzida do OCQ, composta por nove itens, visto que a redução dos itens não afectou a validade da medida. Grande parte dos estudos posteriores adoptaram o conceito de empenhamento

organizacional destes autores e usaram o OCQ, embora não haja consenso acerca do número de itens que integra o instrumento (Randall, 1993). O OCQ tem a seu favor o facto de ser acompanhado por apoio psicométrico extenso (Randall *et al.*, 1990).

Apesar da popularidade da medida, algumas vozes dissonantes encetaram uma avaliação crítica da mesma. Decotiis & Summers (1987) optaram por eliminar a prontidão para agir em prol da organização da sua definição de empenhamento organizacional. Esta componente é mais uma consequência do que um elemento do empenhamento organizacional. De igual forma, o desejo de permanecer deve ser afastado do conceito empenhamento organizacional. Está associada ao *turnover* e parece ser mais uma consequência do empenhamento organizacional. Para estes autores, o empenhamento organizacional trata-se da aceitação e interiorização dos valores e objectivos da organização e envolvimento com esses mesmos valores e objectivos.

Embora Mowday *et al.* (1979) tenham assumido que o empenhamento organizacional se trata, em parte, da identificação do empregado com a organização, Ashforth & Mael (1989), investigadores da área da identificação organizacional, sustentaram que os constructos identificação organizacional e empenhamento organizacional são conceitos distintos. Segundo estes autores, o OCQ mede a interiorização, as intenções comportamentais e o afecto, mas não a identificação organizacional. A identificação refere-se ao eu em termos de categorias sociais (eu sou), a interiorização refere-se à incorporação de valores, atitudes dentro do eu como guias principais (eu acredito).

Brown (1996) é crítico em relação ao OCQ e aos elementos que integram a medida. Não vê grande interesse nos dias que correm em manter uma relação de longo termo com a organização, nem da parte das organizações, que convivem com a necessidade de mudança constante, nem do lado dos empregados, que têm, por vezes, necessidades de valorização profissional fora das fronteiras de uma organização. O facto de o OCQ incorporar vários elementos pode acarretar confusão na hora de avaliar e medir o empenhamento.

O OCQ pode não reflectir as práticas contemporâneas de trabalho, uma vez que foi criado nos anos 70 (Swales, 2000). Por exemplo, um dos itens do OCQ remete para o facto de se aceitar qualquer tipo de função para continuar a trabalhar na organização. Dados que reportam a desempregados, em anos recentes, mostraram que, as pessoas exibiram relutância em aceitar funções que consideravam abaixo das que estavam a exercer anteriormente à situação de desemprego. A componente desejo de permanecer também é questionável, uma vez que cada vez mais a força de trabalho é móvel, devido a razões de

procura de emprego pró-activa. As práticas de trabalho enfatizam, nos dias de hoje, o trabalho em equipa em organizações descentralizadas, valorizam a inovação e a criatividade. O contrato psicológico assenta em bases distintas, levando à reconfiguração da ligação empregado/organização (Swailes, 2000).

A investigação alertou também para a dimensionalidade do OCQ. Alguns autores apontaram para a sua estrutura composta por dois factores (Angle & Perry, 1981; Ferris & Aranya, 1983). Bozeman & Perrewé (2001) reprovaram o facto de Porter e seus colegas (1974) não terem identificado quais dos 15 itens estavam ligados a cada uma das subdimensões do OCQ. Relativamente à versão reduzida composta por nove itens, certos itens, designados para medir a retenção e a pertença, são redundantes com os itens da escala das intenções de *turnover*. A análise da escala global, realizada por um painel de peritos, mostrou que seis dos descritores do OCQ reflectem um desejo ou intenção em manter a pertença na organização, mas esses itens não coincidiram com os que foram eliminados de modo a compor a escala ou versão reduzida proposta por Mowday *et al.* (1979). A análise factorial confirmatória desvendou que os itens, identificados pelo painel de peritos, se sobrepõem aos itens que medem as intenções de *turnover*.

Para Jaros, Jermier, Koehler & Sincich (1993), na medida de empenhamento organizacional de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), o conteúdo afectivo parece ser menos importante do que o desejo de ficar e a prontidão em exercer um esforço extra. A terceira componente – identificação com os objectivos e valores da organização também não se centra no conteúdo afectivo, está ligada mais às crenças e cognições morais do que aos sentimentos.

A linha de estudos gizada por Wiener (1982) parte de uma definição de empenhamento que se relaciona com as pressões normativas interiorizadas e que leva o indivíduo a agir de acordo com os objectivos e interesses da organização. Os membros organizacionais enveredam por estes comportamentos porque crêem que é seu dever moral. Quanto mais forte for o empenhamento, mais intensa é a predisposição para uma pessoa ser guiada nas suas acções por padrões interiorizados, em vez de considerações acerca das consequências das suas acções (ou seja, critérios utilitaristas ou instrumentais). Os indivíduos empenhados não se guiam pelo benefício pessoal, mas pelo que é certo e moralmente aprovado. O empenhamento normativo, como Allen & Meyer (1990b) o designaram, reflecte um sentimento de obrigação em continuar na organização; é a crença acerca da responsabilidade do indivíduo para com a organização.

3.3. As perspectivas multidimensionais

Allen & Meyer (1990b) e Meyer & Allen (1991, 1997) defenderam que é mais apropriado considerar o empenhamento afectivo, instrumental e normativo como componentes do empenhamento organizacional, e não como tipos de empenhamento organizacional diferentes, porque a relação dos empregados com a organização pode reflectir vários graus de todos os tipos de empenhamento. O estudo de 1984, de Meyer & Allen, tinha já se debruçado sobre a análise do empenhamento instrumental e tinha ensaiado um instrumento apropriado à medição desta dimensão, inspirado na teoria dos investimentos de Becker (1960).

Para os investigadores, não se tratam de tipos diferentes de empenhamento, mas de estados psicológicos distintos, comuns a um único tipo de empenhamento - o organizacional. Allen & Meyer (1990b) & Meyer & Allen (1997) assumiram a natureza multidimensional do empenhamento organizacional, opondo-se aos modelos teóricos que encaram o empenhamento organizacional de forma unidimensional, realçando ou o empenhamento afectivo, ou o empenhamento instrumental, ou o empenhamento normativo.

Nesta perspectiva, o empenhamento organizacional pressupõe três dimensões: a dimensão afectiva, a dimensão instrumental e a dimensão normativa. Esta abordagem defendeu que a ligação entre o empregado e a organização diminui a probabilidade da existência do *turnover*, mas a natureza dessa ligação difere consoante a dimensão do empenhamento que é preponderante. Os empregados com um forte empenhamento afectivo permanecem na organização porque querem, os com um forte empenhamento instrumental porque necessitam e aqueles que têm um empenhamento normativo elevado porque sentem que devem fazê-lo (Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1997).

Allen & Meyer (1990b) e Meyer & Allen (1991) conceberam medidas para as dimensões de empenhamento que aduziram: a escala de empenhamento afectivo, a escala de empenhamento normativo e a escala de empenhamento instrumental. Estas medidas foram objecto de alteração e reformulação ao longo do tempo (ver por exemplo, Meyer *et al.*, 1993), em resposta a algumas críticas de outros colegas investigadores da área e a deficiências psicométricas, entretanto encontradas pelos autores.

Meyer & Allen (1997) consideraram que o seu modelo foi o que obteve uma maior validação empírica até à data. Hackett, Bycio & Hausdorf (1994) encontraram suporte para o modelo das três componentes de Allen & Meyer (1990b). Meyer & Allen (1997)

realçaram a superioridade do seu modelo, justificando-a com o facto do seu modelo teórico incorporar os resultados de um vasto número de estudos anteriores e usar medidas que outros desenvolveram para testarem os seus modelos. A validação empírica do seu modelo tem-se estendido a outros países, que não os de proveniência anglo-saxónica, (ver por exemplo, Gautam, Van Dick & Wagner, 2001, Cheng & Stockdale, 2003), o que só fortalece e robustece a visão tripartida de empenhamento organizacional, enquanto um conceito com cariz não apenas local, mas também global.

Nascimento *et al.* (2008) confirmaram a estrutura tridimensional de empenhamento organizacional, tal como foi proposta por Meyer & Allen (1991), no contexto português e atestaram a acuidade do seu instrumento para a medição das três dimensões de empenhamento organizacional.

Dunham, Grube & Castañeda (1994), ao analisarem em simultâneo as subescalas de empenhamento organizacional de Allen & Meyer (1990b) e o OCQ, desenvolvido por Mowday *et al.* (1979), verificaram existir uma forte correlação do OCQ com a subescala do empenhamento afectivo de Allen e Meyer. Estes autores defenderam convictamente que, à luz desta evidência empírica, parece razoável assumir-se que as pesquisas que utilizaram o OCQ estivessem, nada mais nada menos, do que a medir o empenhamento organizacional afectivo. Já O'Reilly & Chatman (1986) tinham verificado uma certa correspondência entre o OCQ e a dimensão interiorização.

Apesar do modelo multidimensional de Allen & Meyer (1990b) ter sido incontestavelmente o mais popularizado, outros modelos foram aparecendo, na tentativa de destacar as várias dimensões de empenhamento.

O'Reilly & Chatman (1986) alvitram um modelo também ele constituído por três dimensões. O laço psicológico que vincula o indivíduo à organização pode assumir três formas distintas: a complacência, a identificação e a interiorização. Assim sendo, as bases para a ligação psicológica a uma organização podem ser: (a) complacência ou envolvimento instrumental em relação a recompensas extrínsecas; (b) identificação ou envolvimento baseado no desejo de afiliação; (c) interiorização ou envolvimento baseado na congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais (O'Reilly & Chatman, 1986).

O modelo de empenhamento desenvolvido por Penley & Gould (1988) apresentou uma abordagem ligeiramente diferente da de Meyer & Allen (1997). Os autores sugeriram que o empenhamento do indivíduo em relação à organização existe na forma afectiva e

instrumental. Os indivíduos podem estar empenhados moral, calculativa e alienadamente em relação à organização.

O empenhamento moral é descrito como uma forma afectiva intensamente positiva, caracterizada pela aceitação e identificação com os objectivos organizacionais. O empenhamento calculista é uma forma instrumental essencialmente centrada na satisfação com a relação de troca. O empenhamento alienador é descrito como uma forma afectiva intensamente negativa, que é consequência de uma falta de controlo sobre o ambiente organizacional interno, baixo nível de envolvimento no papel desempenhado no trabalho, falta de poder por parte do empregado e uma falta percebida de alternativas. Os empregados, que exibem empenhamento alienador, asseguram o desempenho no trabalho de modo a atingirem padrões mínimos e continuam a praticar comportamentos que indicam um desejo em continuar na organização. Jernigan, Beggs & Kohut (2002) indicaram que, conceptualmente, o empenhamento moral e calculador ou instrumental de Penley e Gould parecem similares ao empenhamento afectivo e instrumental, definidos por Meyer e Allen. No entanto, o empenhamento alienador não parece ser similar a qualquer das formas de empenhamento descritas pelos autores. Jaros *et al.* (1993) defenderam a superioridade de um modelo multidimensional constituído pelo empenhamento afectivo, instrumental e moral.

Mayer & Schoorman (1992) distinguiram duas abordagens distintas na definição de empenhamento organizacional na literatura: uma abordagem baseada na troca e uma abordagem psicológica. Da análise da definição de empenhamento organizacional de Mowday *et al.* (1979), os autores concluem que há uma correspondência entre as bases teóricas do empenhamento organizacional e as decisões motivacionais que March & Simon (1958, referido por Mayer & Schoorman, 1992) identificaram: a decisão de participar e a decisão de produzir. A decisão de participar baseia-se na noção de troca entre indivíduo e organização; os empregados equilibram os incentivos que a organização lhes proporciona com as contribuições requeridas para se manter membro da organização. As considerações que levam às decisões de produzir incluem a intensidade da identificação de um empregado com os objectivos e valores da organização. A decisão de participar reflecte-se no “desejo de permanecer na organização” e a decisão de produzir na “crença e aceitação dos objectivos e valores da organização. Baseados no trabalho de Angle & Perry (1981), Mayer & Schoorman (1992) distinguiram duas dimensões de empenhamento organizacional: o empenhamento em relação aos valores e o empenhamento instrumental. O empenhamento em relação aos valores consiste na crença e aceitação dos objectivos e

valores e a prontidão em exercer um esforço considerável em prol da organização. O empenhamento instrumental é definido como o desejo em permanecer membro da organização. Um indivíduo com elevado empenhamento instrumental está motivado para participar.

Mayer & Schoorman (1998) propuseram que se utilizasse uma abordagem bidimensional do empenhamento organizacional e a sua medição através de um instrumento bidimensional, que fosse, simultaneamente, um refinamento e desenvolvimento do *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), capitalizando-se, assim, os conhecimentos da abordagem dominante. Morris & Sherman (1981) defenderam que a perspectiva da troca gerou medidas de empenhamento que dimensionalizam o conceito como uma orientação para a organização constituída quase integralmente por considerações utilitaristas. Ora, para estes autores, é difícil prever que as medidas baseadas na troca possam estar relacionadas com resultados comportamentais dentro da organização. Vislumbraram pouca utilidade em se integrar as perspectivas da troca e a psicológica nos estudos empíricos.

Em Portugal, Rego (2002) e Rego, Carvalho, Leite, Freire & Vieira (2004) aventaram a possibilidade de existirem seis tipos de laços psicológicos entre os indivíduos e a organização: empenhamento afectivo, futuro comum, empenhamento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica, e obtiveram evidência empírica confirmatória para a sua versão hexa-dimensional do constructo empenhamento organizacional. Os investigadores postularam uma série de argumentos para defender a sua perspectiva, entre os quais o facto do empenhamento instrumental se dividir em sacrifícios avultados e escassez de alternativas, tal como McGee & Ford (1987) defenderam; o facto de um membro organizacional sentir uma forte ligação afectiva/emocional relativamente à sua organização não coincidir com o desejo de fazer parte da organização durante toda a sua vida profissional; o empenhamento instrumental pode também não representar o laço afectivo mais ténue a ligar o indivíduo à organização: poderão existir indivíduos psicologicamente ausentes, argumento este que é consonante com a perspectiva acerca do empenhamento organizacional de Penley & Gould (1988).

Rego, Leal, Cunha & Faria (2007) aduziram uma escala de empenhamento organizacional, baseada na medida de Allen & Meyer (1990b) e Meyer *et al.* (1993), que revelou possuir boas propriedades psicométricas e ajustar-se ao estudo de amostras de trabalhadores portugueses.

Outros investigadores de língua portuguesa insistiram no estudo do empenhamento organizacional enquanto conceito multidimensional (Medeiros, Albuquerque, Marques & Siqueira, 2003).

3.4. Visão crítica relativamente às perspectivas multidimensionais sobre empenhamento organizacional

O facto do modelo das três componentes ter sido acolhido, e usado nos estudos empíricos por inúmeros investigadores, não lhe garantiu imunidade em termos de reflexões críticas quanto ao modo como se operacionalizou cada uma das dimensões. As sugestões e apreciações críticas direccionam-se, então, a cada uma das dimensões de empenhamento organizacional, tal como foram concebidas por Allen & Meyer (1990b) e Meyer & Allen (1991, 1997).

Para Jaros *et al.* (1993), a medida de empenhamento afectivo inclui itens que se confundem com a intenção em abandonar ou permanecer na organização. Bozeman & Perrewé (2001) chamaram a atenção para a circunstância da escala de empenhamento afectivo de Meyer & Allen (1991, 1997) poder ter incluído um descritor relacionado com a retenção, que pode sobrepor-se aos itens relacionados com as cognições de *turnover*: “Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta organização”. A medida da subdimensão “poucas alternativas” do empenhamento instrumental é uma medida do empenhamento avaliado negativamente (Brown, 1996). O empenhamento afectivo e o factor poucas alternativas do empenhamento instrumental são essencialmente a mesma coisa, diferenciando-se somente pela avaliação. São dois lados da mesma moeda e, assim sendo, não é surpreendente que haja uma correlação negativa entre empenhamento afectivo e esta subdimensão de empenhamento organizacional. Outra das falhas apontadas prende-se com a contaminação do empenhamento afectivo pelo facto de se terem revertido alguns itens (Cheng & Stockdale, 2003).

O empenhamento afectivo, tal como foi concebido por Allen & Meyer (1990b), não mede a congruência entre objectivos e valores. O OCQ incluía de certa forma o empenhamento baseado neste aspecto. A congruência valores/objectivos poderia ser tratada como uma subdimensão do empenhamento afectivo ou um antecedente ou consequência desta dimensão (Dunham *et al.*, 1994).

O termo empenhamento afectivo não reflecte um estado afectivo individual, tal como a medida de empenhamento afectivo de Jaros *et al.* (1993) espelhou. Pelo contrário,

Meyer & Herscovitch (2001) creram que há uma componente cognitiva importante nesta forma de empenhamento (isto é, o reconhecimento de que há um propósito importante no que se está a fazer).

No estudo de 1996, os próprios autores (Allen & Meyer) admitiram que o estudo e operacionalização do empenhamento normativo mereciam maior atenção. Embora o empenhamento afectivo e normativo tenham antecedentes comuns, a análise factorial mostrou que se distingue claramente do empenhamento afectivo e instrumental. Contudo, poucas variáveis consideradas como sendo antecedentes únicas do empenhamento normativo foram analisadas. Apesar desta chamada da atenção para a necessidade de distinguir claramente empenhamento afectivo de empenhamento normativo, e encontrar causas distintas para cada uma das dimensões, Meyer & Herscovitch (2001) e Meyer *et al.*, (2002) voltaram recorrentemente a este assunto. Persistem dúvidas quanto ao facto do empenhamento afectivo e do empenhamento normativo serem formas distintas de empenhamento organizacional, visto que as correlações entre as dimensões são habitualmente muito elevadas. A revisão da escala, apresentada no trabalho de Meyer *et al.* (1993), em vez de contribuir para a distinção, piorou a situação, uma vez que esta escala apresenta uma maior correlação com a escala de empenhamento afectivo (Bergman, 2006). Os autores sustentaram a manutenção destas duas dimensões com o considerando que, embora o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo evidenciem padrões similares ao nível das correlações com os antecedentes e consequências, a magnitude das correlações é diferente. É plausível admitir-se também uma sobreposição psicológica entre as duas dimensões. Pode não ser possível sentir uma forte obrigação para com a organização sem ter uma ligação emocional com ela. Existem também diferenças entre empenhamento afectivo e empenhamento normativo em função da localização geográfica, que justificam o devotar da atenção a cada uma das dimensões *per si*.

O conceito sofreu alguma evolução e revisão em termos de conceptualização nos trabalhos de Meyer & Allen. Inicialmente o empenhamento normativo aproximou-se da concepção de Buchanan de 1982 (Meyer & Allen, 1991, 1997). Posteriormente, o empenhamento normativo foi concebido como uma obrigação para permanecer na organização sem referência às pressões acerca da lealdade, nos trabalhos de Meyer *et al.* (1993) e Allen & Meyer (1996). Mais recentemente a obrigação foi substituída pela reciprocidade por um benefício, no trabalho de Meyer *et al.* de 2002 (Bergman, 2006).

Bergman (2006) formulou alguns conselhos para se melhorar a clareza do constructo: a) ter em conta a especificidade cultural em que se enquadra a amostra a

analisar, b) eliminação da palavra sentimentos (*feelings*) da escala de empenhamento normativo, c) efectuar pesquisa qualitativa para analisar o tipo de normas que influenciam a obrigação para com a organização, d) uso das novas versões da escala de empenhamento normativo (Meyer *et al.*, 1993; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997) em vez das versões mais antigas (Allen & Meyer, 1990b), e) análise de antecedentes únicos desta dimensão, nomeadamente a socialização familiar e cultural, f) exploração do empenhamento afectivo enquanto precursor do empenhamento normativo e do empenhamento normativo enquanto precursor do empenhamento afectivo e g) dedicar maior atenção à perspectiva teórica que enfatiza o uso de perfis de empenhamento e que se dedica a analisar os efeitos interactivos entre as dimensões de empenhamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

Relativamente ao efeito da cultura no empenhamento normativo, as culturas vêm as obrigações de forma diferente. As culturas individualistas podem expressar maior desagrado e ressentimento do que as culturas colectivistas, daí a necessidade de transpor com cautela uma escala que foi criada tendo como contexto a cultura norte-americana.

A palavra sentimentos está presente em alguns dos itens da escala de empenhamento normativo, o que poderá levar os inquiridos a responderem tendo presente um estado afectivo em relação à organização (Jaros, 1997; Bergman, 2006).

O referente organizacional do empenhamento organizacional normativo não é específico de uma organização em particular. Desvia-se da definição de empenhamento organizacional de Mowday *et al.* (1979), que se centra na relação do empregado com uma organização particular. O empenhamento normativo pode ser mais uma constante ao longo de vários empregadores para um mesmo indivíduo (Mayer & Schoorman, 1998).

Num estudo realizado em Portugal (Nascimento *et al.*, 2008), a análise confirmatória sugeriu a eliminação de dois itens da escala de empenhamento normativo: “Esta empresa merece a minha lealdade” e “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”. O conteúdo semântico dos itens remete para uma ligação moral para com a organização, na linha da ética protestante. Na opinião dos investigadores, esta conclusão questiona o papel dos valores no relacionamento entre dimensões e na formação do empenhamento organizacional. Allen (2003) e Vandenberghe (2003) chamaram a atenção para o facto dos dados colectados de uma dada amostra não só reflectirem os efeitos de uma determinada cultura, mas também as características de determinado sector, divisão, organização ou profissão. Daí a necessidade de se escreverem novos itens, apropriados à

cultura e à amostra em causa, ou então seleccionar e traduzir dos instrumentos existentes aqueles que sejam apropriados à cultura em questão.

Quanto ao empenhamento organizacional instrumental, não há acordo quanto à dimensionalidade da escala. Há quem afirme que se trata de uma escala unidimensional (Meyer & Allen, 1991; Culpepper, 2000; Meyer *et al.*, 2002; Chen & Francesco, 2003) e quem assevere que é constituída por duas subdimensões: sacrifício pessoal e escassez de alternativas (McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Somers, 1993; Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994). No que concerne à relação entre empenhamento afectivo e as subdimensões de empenhamento instrumental, alguns autores encontraram uma relação positiva e significativa entre empenhamento afectivo e o sacrifício pessoal associado ao abandono (Somers, 1993; Dunham *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 2002), uma relação negativa entre empenhamento afectivo e escassez de alternativas (Dunham *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 2002) ou mesmo uma relação não significativa entre empenhamento afectivo e escassez de alternativas (Somers, 1993). Dunham *et al.* (1994) indicaram ser necessário mais trabalho em torno da escala de empenhamento instrumental. Por exemplo, o item “Um das razões porque continuo a trabalhar nesta organização é a de que abandoná-la requereria elevado sacrifício pessoal, outra organização poderia não oferecer os benefícios que tenho aqui”, pode reflectir investimentos acumulados ou a escassez de alternativas. É necessário refinar as escalas respeitantes a cada uma das subdimensões (Somers, 1993; Dunham *et al.*, 1994).

As medidas existentes de empenhamento instrumental não se debruçaram sobre as várias categorias de investimentos propostas por Becker (1960): expectativas culturais gerais, questões burocráticas (pensões, benefícios associados à antiguidade), ajustamento a posições sociais, preocupações relacionadas com a auto-apresentação e preocupações não relacionadas com o trabalho (família, comunidade). Ficaram-se pelos investimentos instrumentais, esquecendo-se dos investimentos que se centram no ambiente social, que se relacionam com a perda de reputação e com os sentimentos de obrigação para com as pessoas com que se trabalha (Shore *et al.*, 2000).

Outros modelos multidimensionais foram alvo de críticas. Meyer & Allen (1997) referiram como fraquezas do modelo tridimensional de O'Reilly & Chatman (1986), o facto de os autores não distinguirem entre identificação e interiorização. Há uma confusão quanto ao que distingue as duas dimensões do empenhamento organizacional. Aliás, O'Reilly & Chatman, em investigações posteriores, referidas por Meyer & Allen (1997), chegaram a combinar identificação e interiorização, de forma a medir o que eles chamaram

de empenhamento normativo. Meyer & Allen (1997) questionaram, também, se a complacência pode ser identificada com uma forma de empenhamento, uma vez que, ao contrário do que se assumiu para o empenhamento, a complacência relaciona-se positivamente com o *turnover*. A complacência pode ser a antítese do empenhamento.

Angle & Perry (1981) e Mayer & Schoorman (1992, 1998) fazem as suas distinções em termos de consequências comportamentais e não segundo as atitudes mentais: o empenhamento instrumental está ligado à decisão de permanecer ou abandonar a organização, enquanto o empenhamento em relação aos valores está associado ao exercer um esforço para atingir os objectivos da organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

Jaros *et al.* (1993) dá mais ênfase ao afecto experimentado pelos empregados, no caso do empenhamento afectivo, do que Meyer & Allen (1991). A definição de empenhamento moral corresponde mais à definição de empenhamento afectivo de Meyer & Allen (1991) do que a definição de empenhamento normativo (Meyer & Herscovitch, 2001).

Em suma: embora existam diferenças entre as perspectivas multidimensionais de empenhamento organizacional, em comum estas têm o facto de identificarem três tipos de atitudes mentais: desejo, custo percebido e obrigação para continuar num curso de acção. Desejo: empenhamento afectivo (Meyer & Allen, 1991; Jaros *et al.*, 1993); empenhamento em relação aos valores (Angle & Perry, 1981, Mayer & Schoorman, 1992, 1998), empenhamento moral (Penley & Gould, 1988; Jaros *et al.*, 1993) e empenhamento normativo (O'Reilly & Chatman, 1986). Custo percebido: empenhamento instrumental (Meyer & Allen, 1991; Jaros *et al.*, 1993; Mayer & Schoorman, 1992, 1998), embora Penley & Gould (1988) usem o termo empenhamento alienador. Obrigação percebida: empenhamento normativo (Meyer & Allen, 1991).

No estudo do empenhamento organizacional equacionam-se duas perspectivas distintas: a visão do empenhamento organizacional enquanto um conceito unidimensional e a visão do empenhamento organizacional enquanto constructo multidimensional. A perspectiva multidimensional tem conhecido mais seguidores, embora ela não esteja isenta de críticas e limitações. A perspectiva unidimensional, embora menos utilizada pelos investigadores, continua a haster-se em alguns estudos, principalmente em estudos que assumem medir principalmente a vertente afectiva do empenhamento organizacional. Dunham *et al.* (1994), ao analisarem em simultâneo as subescalas de empenhamento organizacional de Allen & Meyer (1990b) e o OCQ, desenvolvido por Mowday *et al.* (1979) verificaram existir uma forte correlação do OCQ com a subescala do

empenhamento afectivo de Allen e Meyer (1990b). Estes autores defenderam que, à luz desta evidência empírica, parece razoável assumir-se que as pesquisas que utilizaram o OCQ estivessem, nada mais, nada menos, do que a medir o empenhamento organizacional afectivo.

3.5. Na senda de novos percursos de investigação dentro do empenhamento organizacional

O número crescente de estudos que aplicaram o modelo das três componentes para explicar o empenhamento em relação a outros focos, como a profissão, os supervisores e o grupo de trabalho levaram ao desenvolvimento de um modelo geral de empenhamento em contexto de trabalho por parte de Meyer & Herscovitch (2001). Trata-se de uma extensão do modelo das três componentes de Meyer & Allen (1991, 1997).

Numa tentativa de facilitar a comunicação dentro desta área de estudo, e compendiar os resultados das investigações anteriores, os autores (Meyer & Herscovitch, 2001) criaram um modelo geral de empenhamento em contexto de trabalho. Mesmo que se considere a existência de diferentes dimensões no empenhamento, há um aspecto comum e central que caracteriza o empenhamento e o distingue de outros conceitos: o empenhamento é uma força que liga o indivíduo a um curso de acção de relevância para um ou mais alvos. O empenhamento distingue-se das formas de motivação baseadas na troca e das atitudes relevantes para um alvo e pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas. As atitudes mentais que acompanham o empenhamento podem assumir diversas formas (desejo, custo percebido ou obrigação para continuar num curso de acção). A atitude mental desejo (empenhamento afectivo) desenvolve-se quando um indivíduo se envolve, reconhece a relevância do alvo e/ou deriva a sua identidade dele, de modo a associar-se a uma entidade ou a prosseguir um curso de acção. A atitude mental custo percebido (empenhamento instrumental) desenvolve-se quando um indivíduo reconhece que se prepara para perder investimentos e/ou percebe que não existe outra alternativa senão prosseguir o curso de acção relevante para um alvo particular. A atitude mental obrigação (empenhamento normativo) desenvolve-se como resultado da interiorização das normas através da socialização, da recepção de benefícios que induzem a necessidade de retribuir e/ou a aceitação dos termos do contrato psicológico.

Há que distinguir entre comportamentos focais (*turnover*, por exemplo), ou seja, o comportamento a que o indivíduo está ligado pelo seu empenhamento, e o comportamento discricionário (comportamentos de cidadania organizacional, inovação, mudança, por exemplo), isto é, o comportamento que não está claramente definido nos termos do empenhamento, mas pode ser incluído nesses termos através da vontade do indivíduo empenhado. Todas as três dimensões de empenhamento estão positivamente associadas aos comportamentos focais, mas o empenhamento afectivo assume uma relação mais forte do que os empenhamentos normativo e instrumental. Quanto aos comportamentos discricionários, o empenhamento afectivo apresenta a correlação mais forte, seguida do empenhamento normativo. O empenhamento instrumental não se correlaciona positivamente e pode até correlacionar-se negativamente.

Alguns estudos apoiaram as previsões feitas dentro deste modelo e corroboraram a generalização do modelo das três componentes de Meyer & Allen (1991, 1997) ao estudo do empenhamento para com a mudança organizacional (Herscovitch & Meyer, 2002), à investigação do empenhamento externo (McElroy, Morrow & Laczniak, 2001) e à pesquisa do empenhamento em relação às organizações cliente (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006).

Outra linha de pesquisa tem-se dedicado ao estudo da relação entre motivação e empenhamento. Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) encetaram um esforço importante e arrojado de integração num mesmo modelo dos constructos motivação e empenhamento. O modelo integrado de motivação e empenhamento é do âmbito teórico e parece bastante complexo, mas sugere pistas de investigação futuras interessantes. Em termos empíricos, trata-se de uma área de investigação a desbravar. A motivação e o empenhamento têm sido descritos como forças energéticas com implicações no comportamento. A motivação é um conceito mais global do que o empenhamento (conjunto de forças energéticas) e o empenhamento é apenas uma das forças energéticas que contribuem para um comportamento motivado. Do ponto de vista da investigação sobre o empenhamento, esta só tem a ganhar com a inclusão de variáveis como a escolha de objectivos, a auto-eficácia e os mecanismos por detrás dos objectivos, cujo entendimento permitirá explicar e investigar os processos através dos quais as formas, focos e bases de empenhamento afectam os comportamentos no trabalho.

Uma preocupação presente nesta área de investigação é a do entendimento mais claro de por que razão o empenhamento está ligado a certas atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho. Tal compreensão passa por dedicar mais atenção a conceitos

como a justiça organizacional, o apoio organizacional percebido (Panaccio & Vandenberghe, 2009) e o contrato psicológico (Ng & Feldman, 2010; Cassar & Briner, 2011), constructos relacionados com a troca social (Coyle-Shapiro & Morrow, 2006). Ng & Feldman (2010) analisaram a relação entre os aspectos do contrato psicológico negociados entre empregador e empregado, que conferem um tratamento especial ao empregado face a outros empregados, e o empenhamento organizacional afectivo e concluíram que os gestores mais velhos e com auto-avaliações mais baixas acerca de si mesmos e da sua posição no mundo manifestaram uma relação mais forte entre empenhamento organizacional afectivo e estes aspectos do contrato psicológico.

Apesar de Meyer & Allen (1991) terem defendido que os empregados podem sentir vários graus de todas as formas de empenhamento, o certo é que os investigadores analisaram os antecedentes e consequentes de cada componente separadamente. O estudo da influência combinada dos empenhamentos afectivo, instrumental e normativo em determinadas consequências de trabalho tem sido pouco abordado; é uma área que permanece pouco explorada, cujos contributos desfraldam caminhos de investigação promissores.

Wasti (2005) e Gellatly, Meyer & Luchak (2006) vêm responder a um apelo de Meyer & Herscovitch (2001) para que se analisassem os efeitos interactivos das dimensões de empenhamento e os seus efeitos nas variáveis consequentes.

Meyer & Herscovitch (2001) hipotetizaram que a influência benéfica do empenhamento afectivo é atenuada pelo empenhamento normativo e pelo empenhamento instrumental. Os poucos estudos existentes indicaram que a influência combinada dos empenhamentos afectivo, normativo e instrumental nos resultados de trabalho é mais complexa do que Meyer & Herscovitch (2001) pressupunham. O empenhamento instrumental e/ou o empenhamento normativo exibem um efeito aditivo em vez de um efeito atenuador. Wasti (2005) concluiu que os intensamente empenhados e o grupo com elevado empenhamento afectivo e elevado empenhamento normativo foram os grupos com resultados de trabalho mais favoráveis. Também Gellatly *et al.* (2006) arremataram que o perfil afectivo/normativo influenciou de forma mais intensa a intenção de permanecer e os comportamentos de cidadania organizacional.

Somers (2009) encontrou apenas cinco dos oito perfis de empenhamento sugeridos por Meyer & Herscovitch (2001), tal como Wasti (2005): não se defrontou com o perfil afectivo dominante, com o perfil afectivo/instrumental e com o perfil normativo

dominante. As características da amostra poderão condicionar os perfis que se evidenciam em cada estudo.

No passado, a investigação apontava para os efeitos benéficos do empenhamento afectivo, enquanto atestava o efeito problemático e prejudicial do empenhamento instrumental sobre as consequências de trabalho. O estudo dos perfis de empenhamento afastou esta visão cêntrica favorecendo uma visão mais holística. Quando o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo são elevados, os efeitos potencialmente negativos do empenhamento instrumental são atenuados. Os efeitos negativos do empenhamento instrumental parecem ser mitigados quando o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo são também elevados, pelo menos no caso dos comportamentos de retenção (intenção de *turnover* e procura de trabalho) (Somers, 2009).

Apesar da maioria das investigações no domínio do empenhamento organizacional ter realçado os efeitos positivos do empenhamento organizacional, e ter demonstrado que elevados níveis de empenhamento têm fortes implicações nas consequências do empenhamento, alguns investigadores (Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990) apontaram os efeitos perversos ou nefastos de um elevado empenhamento, quer para os indivíduos: stress nas relações familiares, tensão na vida pessoal, quer para as organizações, em termos de *turnover*, absentismo, falta de criatividade e inovação, fraco desempenho e deslealdade em relação à empresa. Há uma grande carência de estudos, no que concerne à investigação dos efeitos negativos de um empenhamento organizacional elevado, pelo que se afigura importante a reunião de contributos a respeito desta matéria.

3.6. As abordagens multifocalizadas do empenhamento organizacional

A segunda metade dos anos 80 e a primeira metade dos anos 90, do século XX, foram pródigos no aparecimento de novas abordagens relativamente ao empenhamento em contexto de trabalho.

Uma forma de abordagem ao empenhamento organizacional passa pela consideração do mesmo enquanto uma colecção de empenhamentos múltiplos em relação a vários grupos que compõem a organização, ou seja, em relação a múltiplos-constituintes (Reichers, 1985). Esta concepção contrasta com a visão tradicional, que vê a organização como “monolítica, uma identidade indiferenciada, que leva a uma identificação e vinculação por parte dos indivíduos” (Reichers, 1985: 469).

As abordagens anteriores enfatizaram o termo organização, que não é mais do que uma abstracção, uma abstracção que se faz representar melhor, se referirmos que existem múltiplos-constituintes na organização: empregados, superiores, subordinados, clientes e outros grupos e indivíduos que compõem a organização (Reichers, 1985, 1986). Uma medida global de empenhamento organizacional pode revelar que dois indivíduos estão igualmente empenhados para com a organização, ainda que o foco seja inteiramente diferente. Uma medida global pode indicar que um indivíduo esteja empenhado e que outro não esteja, contudo o segundo indivíduo pode, de facto, estar empenhado, mas em relação a um grupo específico, como por exemplo em relação aos clientes e não em relação à organização (Reichers, 1985). Meyer e Allen (1997) admitiram que quando os investigadores medem o empenhamento organizacional como um todo, provavelmente estarão a medir o empenhamento dos empregados em relação ao topo ou uma combinação de topo com uma abordagem mais local.

A investigação realizada no domínio da multifocalização tem adoptado, na sua maioria, uma perspectiva unidimensional (Tavares, 2001); todavia, apesar de escassos, existem estudos que utilizaram uma abordagem tridimensional do empenhamento organizacional em relação a alvos específicos, seguindo a recomendação de Meyer *et al.* (1993). Desses estudos destacaram-se os trabalhos de Becker (1992), Becker & Billings (1993), Becker, Billings, Eveleth & Gilbert (1996) e o estudo de Chen, Tsui & Farh (2002).

Becker (1992), tendo como objectivo a reconceptualização do conceito, defendeu que o empenhamento deve ser encarado como sendo constituído por focos e bases de empenhamento. Esta perspectiva acrescenta algo às abordagens anteriores, uma vez que melhora e clarifica a compreensão da ligação dos indivíduos à organização. Os empregados podem distinguir entre focos de empenhamento (organização, supervisor, gestão de topo, colegas de trabalho, profissão) e bases de empenhamento, ou seja, diferentes processos motivacionais que servem de base às atitudes (interiorização, identificação e complacência).

Na continuação do trabalho anterior, servindo-se do mesmo quadro teórico, mas procurando encontrar um modelo explicativo que permitisse um melhor entendimento do empenhamento em contexto de trabalho, Becker & Billings (1993) propuseram perfis de empenhamento. Os indivíduos podem caracterizar-se pelo modo como combinam diferentes graus de várias formas de empenhamento. São esses perfis que explicam as diferentes respostas comportamentais e os diferentes *outputs* organizacionais (Becker &

Billings, 1993). Estes investigadores destacaram quatro perfis de empenhamento: empenhado globalmente – elevado empenhamento para com a gestão de topo e para com a organização, mas reduzido empenhamento para com o supervisor e o grupo de trabalho; empenhado – elevados níveis de empenhamento com todos os quatro focos: gestão de topo, organização, supervisor e grupo de trabalho; não empenhado – o empenhamento é reduzido em todos os quatro focos; empenhado localmente – reduzido empenhamento relativamente à gestão de topo e à organização, elevado empenhamento no supervisor e no grupo de trabalho.

Seguindo as recomendações de Becker (1992), vários investigadores se debruçaram sobre o estudo dos vários focos de empenhamento e suas respectivas bases ou dimensões. Destacam-se nesta secção os estudos sobre empenhamento no supervisor. No capítulo seguinte, apresentam-se estudos que têm por alvo o empenhamento na profissão e no capítulo cinco far-se-á uma breve incursão relativamente aos estudos sobre empenhamento no grupo de trabalho.

O crescente interesse pela análise das relações empregado/supervisor em detrimento da relação empregado/empregador pode ser examinada à luz da tendência actual de globalização dos mercados, que gerou mudanças tremendas nas empresas. As organizações têm-se tornado mais descentralizadas e os supervisores ganharam algum espaço para desenvolverem relações de troca com os seus subordinados (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). O empenhamento afectivo no supervisor medeia o efeito do apoio percebido por parte do supervisor no *turnover* voluntário, com o empenhamento organizacional a não exercer qualquer efeito; o apoio organizacional percebido e o apoio percebido por parte do supervisor medeiam parcial ou completamente os efeitos das condições de trabalho favoráveis no empenhamento organizacional afectivo e no empenhamento afectivo no supervisor, foram estas as conclusões de um estudo longitudinal de Stinglhamber & Vandenberghe (2003). O empenhamento nos supervisores está positivamente relacionado com o desempenho na função e mais ligado ao desempenho do que o empenhamento organizacional global (Becker *et al.*, 1996, Cheng, Jiang & Riley, 2003, Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber, 2004). Chaves (1998) concluiu que o empenhamento no supervisor surge mais directa e positivamente correlacionado com os índices de desempenho do que com o empenhamento organizacional. Num estudo tendo por base enfermeiras, os enfermeiros-chefe (supervisores) desempenharam um papel importante na geração de empenhamento organizacional, funcionando como indutores de confiança e de identificação com a organização e com a função (Brewer & Lok, 1995).

Chen *et al.* (2002), em resposta a uma das lacunas apontadas por Becker (1992), relativamente à ausência de escalas para medir outros focos que não a organização, desenvolveram uma escala de empenhamento no supervisor, constituída por dimensões orientadas para os valores (identificação e interiorização), mas, também, por dimensões orientadas para as intenções comportamentais (esforço extra em prol do supervisor e desejo de seguir e ligar-se ao supervisor). A escala de empenhamento no supervisor é consistente com a formulação original de empenhamento organizacional proposta por Mowday *et al.* (1979), conforme referiram Chen *et al.* (2002).

Cheng *et al.* (2003) alertaram para o facto do empenhamento no supervisor não ser tão importante quando os supervisores têm uma influência limitada no comportamento do empregado, assim como em organizações altamente estruturadas, onde os empregados não têm liberdade ou oportunidade para desempenhar comportamentos espontâneos e inovadores.

Uma outra tentativa, no sentido de melhor entender o empenhamento em contexto de trabalho, foi preconizada por Hunt & Morgan (1994). O empenhamento organizacional pode ser encarado como um “constructo mediador chave” e podem existir relações positivas significativas entre o empenhamento específico em relação a um ou vários constituintes e o empenhamento organizacional global (Hunt & Morgan, 1994). Os estudos empíricos, realizados por estes autores, revelaram o papel mediador do empenhamento organizacional e demonstraram que os empenhamentos em relação a constituintes específicos são factores que têm consequências importantes para as organizações, porque conduzem ou resultam em empenhamento organizacional global. Contudo, os autores moderaram a sua posição, perfilhando de um modelo híbrido de empenhamento organizacional, que integra quer a noção de “constructo mediador” quer a noção de “um constructo entre muitos”. Boshoff & Mels (2000) encontraram apoio quer para o modelo de empenhamento organizacional enquanto “mediador chave”, quer para o modelo “um entre muitos”. O papel de mediador do empenhamento organizacional global torna-se mais forte, quando o foco do empenhamento específico do indivíduo está psicologicamente mais associado à organização (por exemplo o empenhamento nos supervisores ou com os gestores de topo, em contraste com o empenhamento com os colegas de trabalho). À medida que aumenta a distância entre o constituinte, ou alvo do empenhamento (por exemplo, os clientes), e aquilo que o indivíduo percepciona como pertencendo à organização, a contribuição do empenhamento em relação a esse constituinte para o

empenhamento organizacional diminui (Reichers, 1985; Becker, 1992, Becker & Billings, 1993, Hunt & Morgan, 1994; Becker *et al.*, 1996).

As perspectivas multifocalizadas do empenhamento organizacional representaram tentativas de reconceptualização do conceito. Reichers (1985) afirmou que o empenhamento pode ser compreendido de uma forma mais clara se o considerarmos aplicado a múltiplos-constituintes ou focos. Becker (1992) vai um pouco mais longe e sustenta a pertinência da consideração dos focos, mas também das bases e dimensões de empenhamento. Becker & Billings (1993) construíram perfis de empenhamento, de modo a verificar se determinado perfil tinha resultados organizacionais diferentes de um outro perfil. Por sua vez, Hunt & Morgan (1994) realçaram, em alguns casos, a primazia do constructo empenhamento organizacional sobre os restantes focos de empenhamento, ao evidenciarem o seu papel mediador. Os focos de empenhamento influenciam o empenhamento organizacional que, por sua vez, influencia os resultados do trabalho. Admitiram, no entanto, a possibilidade de, noutras situações, o empenhamento organizacional assumir uma posição mais recatada de “um constructo entre muitos”, com maior ou exclusiva influência em determinadas consequências de trabalho.

3.7. Antecedentes do empenhamento organizacional

Quando inicia a revisão da literatura acerca das causas ou antecedentes do empenhamento organizacional, o investigador depara-se com uma grande quantidade de estudos a versar sobre este campo de pesquisa. É difícil rever e sumariar os resultados, no que concerne a cada uma das variáveis, perante a grande diversidade de estudos e as conclusões contraditórias de que, por vezes, se abeiram. É delicado, também, comparar estudos, que quanto à mesma variável, usam medidas diferentes para avaliá-la e recorrem a amostras diversas. A tarefa do investigador não se afigura fácil, quando pretende fazer o balanço acerca do que se sabe acerca do que explica e prevê o empenhamento organizacional. Os estudos pecam, ainda, muitas vezes, por estabelecer relações entre o empenhamento organizacional e determinada variável antecedente, mas não se centrarem, de forma mais ou menos profunda, na explicação e compreensão das causas da relação.

Mottaz (1988) denunciou alguma confusão e falta de consistência a propósito do estudo dos antecedentes de empenhamento organizacional. Na sua opinião, tal deve-se ao facto da investigação não ter sido guiada por modelos de empenhamento a partir dos quais as variáveis preditivas pudessem ser derivadas, ao facto dos estudos variarem em termos de

variáveis a incluir nas investigações e de terem sido utilizadas técnicas estatísticas bivariadas em vez de técnicas multivariadas (Morris & Sherman, 1981; Mottaz, 1988). Tais inconsistências detectadas permanecem actuais.

3.7.1. Antecedentes do empenhamento organizacional afectivo

Os anos 80 e 90, do século XX, foram pródigos no aparecimento de literatura sobre os antecedentes do empenhamento organizacional. A grande maioria dos estudos tenta descobrir as causas do empenhamento afectivo, uma vez que o estudo de outras dimensões de empenhamento organizacional se fez um pouco mais tardiamente (anos 90, século XX) e, como Dunham *et al.* (1994) defenderam, a perspectiva unidimensional estaria a medir o empenhamento afectivo, dada a forte correlação entre o OCQ e o empenhamento afectivo de Allen & Meyer (1990b).

O estudo dos antecedentes do empenhamento organizacional foi conduzido tendo como propósito central a identificação das características individuais e situacionais que contribuíam para o empenhamento dos empregados em relação ao empregador, com vista a determinar, em que medida, esses antecedentes foram responsáveis pelo desenvolvimento do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997). Em rigor, pode-se dividir os antecedentes em características pessoais, características da função, factores situacionais e características estruturais (Sturges & Guest, 2001; Tavares, 2001).

A investigação acerca das características pessoais com influência no empenhamento afectivo centrou-se em dois tipos de variáveis: as variáveis demográficas (género, idade, antiguidade, estado civil, nível educacional) e as variáveis disposicionais, isto é, os valores e a personalidade (Meyer & Allen, 1997).

As variáveis demográficas desempenham um papel menor no desenvolvimento do empenhamento organizacional, independentemente da forma de empenhamento analisada (Meyer *et al.* 2002). As correlações entre as características pessoais e o empenhamento organizacional são fracas. A maioria dos investigadores incluiu estas variáveis nos seus estudos como variáveis descritivas e não explicativas (Mathieu & Zajac, 1990).

As variáveis demográficas, que foram mais reiteradamente analisadas, foram a idade, o género, a antiguidade e o nível educacional.

Vários estudos reportaram uma relação positiva, ainda que frouxa, entre idade e empenhamento organizacional afectivo (Steers, 1977; Brief & Aldag, 1980; Morris & Sherman, 1981; Luthans, McCaul & Dodd, 1985; Dornstein & Matalon, 1989; Sommer,

Bae & Luthans, 1996; Harrison & Hubbard, 1998; Abdulla & Shaw, 1999, Lok & Crawford, 2000).

O empenhamento afectivo aumenta com a idade do empregado. Existem várias explicações para o ocorrido: a) a idade predispõe os empregados a estar mais empenhados (explicação baseada na maturidade), b) os empregados mais velhos têm ou percebem que têm mais experiências positivas do que os mais novos (explicação baseada nas melhores experiências) e c) existem diferenças geracionais no respeitante ao empenhamento organizacional (Allen & Meyer, 1993). A segunda explicação acolheu no estudo de Allen & Meyer (1993) e no de Abdulla & Shaw (1999) mais evidências empíricas,

Para Decotiis & Summers (1987) variáveis como o sexo, a idade, a educação desenvolvem-se independentemente da pertença a uma organização particular.

Quanto ao género, a relação entre esta variável e o empenhamento organizacional afectivo tem sido abordada por alguns investigadores (Aranya, Kushnir & Valency, 1986; Harrison & Hubbard, 1998; Abdulla & Shaw, 1999; Rego *et al.*, 2004).

As mulheres estão menos empenhadas com a organização do que os homens, talvez porque para as mulheres ainda prevaleçam os papéis tradicionais em detrimento do seu papel enquanto membro organizacional (Harrison & Hubbard, 1998; Rego *et al.*, 2004).

A antiguidade na organização é outra das variáveis demográficas mais estudadas (Buchanan, 1974; Luthans, McCaul & Dodd, 1985; DeCotiis & Summers, 1987; Luthans, Baack & Taylor, 1987; Allen & Meyer, 1993; Cohen & Hudecek, 1993; Abdulla & Shaw, 1999; Beck & Wilson, 2000). Para Luthans *et al.* (1987) a explicação é aparentemente simples. O empenhamento opera como uma forma de troca. Quando o indivíduo sente que a troca é apropriada, o empenhamento vai aumentando ao longo do tempo.

A relação positiva entre empenhamento organizacional afectivo e antiguidade organizacional pode reflectir o facto dos empregados mais experientes estarem a ocupar as posições mais atractivas dentro da organização e se sentirem mais satisfeitos com as suas funções (Allen & Meyer, 1993; Abdulla & Shaw, 1999). Para Beck & Wilson (2000), os empregados podem ir acumulando um reportório de más experiências à medida que a antiguidade na organização aumenta.

A relação entre nível educacional e empenhamento organizacional afectivo tem sido reportada como negativa, em grande parte das investigações (Steers, 1977; Brief & Aldag, 1980; Morris & Sherman, 1981; Bateman & Strasser, 1984; Mottaz, 1986; Buchko, Weinzimmer & Sergeyev, 1998). Contudo num estudo com trabalhadores russos, a educação correlacionou-se positivamente com o empenhamento organizacional afectivo. A

economia russa não permite que as organizações diferenciem as recompensas em função do nível de educação e existem também poucas alternativas de emprego (Buchko *et al.*, 1998).

No que concerne às variáveis disposicionais, os estudos são escassos e cingem-se quase exclusivamente à variável *locus* de controlo (Luthans *et al.*, 1987; Coleman, Irving & Cooper, 1999). O *locus* de controlo interno está associado ao empenhamento organizacional afectivo.

Mathieu & Zajac (1990) mostraram uma relação forte entre competência percebida e empenhamento organizacional afectivo e Iverson & Buttigieg (1999) uma relação positiva entre afectividade positiva e empenhamento organizacional afectivo.

Os valores podem também prever o empenhamento organizacional afectivo. O empenhamento afectivo relaciona-se com os valores que compreendem a humanidade e a visão (Finegan, 2000). As dimensões de espiritualidade (sentido de comunidade, alinhamento do indivíduo com os valores da organização, sentido de préstimo à comunidade, alegria no trabalho e oportunidades de vida interior) ajudaram a explicar o empenhamento organizacional afectivo (Rego, Cunha & Souto, 2005, 2006).

A propensão para o empenhamento (um sumário de características individuais e experiências que o indivíduo traz para a organização e que estão presentes mesmo antes da sua entrada na organização) prevê o empenhamento organizacional afectivo (Pierce & Dunham, 1987; Lee, Ashford, Walsh & Mowday, 1992).

Das três componentes do empenhamento, o empenhamento afectivo é o mais afectado pela natureza das experiências de trabalho (Hackett *et al.*, 1994). As experiências de trabalho, nomeadamente as experiências e características relacionadas com a função, foram o grupo de antecedentes mais investigado nesta área de pesquisa (Steers, 1977; Allen & Meyer, 1990b; Hackett *et al.*, 1994; Allen & Meyer, 1996; Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999).

A revisão da literatura acerca da relação satisfação na função/empenhamento organizacional sugeriu quatro modelos distintos: a) a satisfação na função é antecedente causal do empenhamento organizacional (Mowday *et al.*, 1979; Brief & Aldag, 1980; Alpaender, 1990; Vandenberg & Scarpello, 1994; Jernigan *et al.*, 2001); b) o empenhamento organizacional é antecedente causal da satisfação na função (Bateman & Strasser, 1984; Vandenberg & Lance, 1992); c) a satisfação na função e o empenhamento organizacional estão relacionados reciprocamente (Glisson & Durick, 1988; McFarlane Shore & Martin, 1989; Mathieu, 1991; Knoop, 1995) e d) não existem relações causais

entre satisfação na função e empenhamento organizacional (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986).

As experiências do empregado imediatamente após a sua entrada na organização são instrumentais para gerar empenhamento organizacional, principalmente a confirmação das expectativas antes da entrada e as oportunidades para a auto-expressão (Meyer & Allen, 1988).

A influência das experiências de trabalho iniciais no empenhamento organizacional poderá ser moderada pelo valor atribuído pelos empregados a essas experiências (Meyer, Irving & Allen, 1998).

As organizações devem estar atentas às experiências de socialização dos recém-chegados à organização, nomeadamente às técnicas de investidura, que confirmam a identidade do recém-chegado e às táticas fixas, que informam acerca do tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização, se quiserem aumentar o empenhamento organizacional (Allen & Meyer, 1990a). Nomeadamente a interacção com os colegas que já estavam na organização poderá ter um efeito no empenhamento organizacional dos recém-contratados (Baker, 1995).

Coyle-Shapiro & Morrow (2006) sublinharam a importância do aprofundamento do estudo da influência do contrato psicológico, do apoio organizacional percebido e da justiça organizacional no empenhamento organizacional, de modo a se gerar uma compreensão mais penetrante acerca dos mecanismos por detrás do detonar do empenhamento organizacional. Das experiências de trabalho incluídas na meta-análise desenvolvida por Meyer *et al.* (2002), o apoio organizacional percebido e a justiça organizacional evidenciaram relações mais fortes com o empenhamento organizacional afectivo. McInnis, Meyer & Feldman (2009) concluíram que os níveis de empenhamento afectivo e de empenhamento normativo são mais elevados quando os empregados vêem o seu contrato psicológico como sendo geral, baseado na confiança e na equidade, negociado, tangível e de longo-prazo e menos elevados quando o percebem como sendo imposto, baseado na iniquidade e quando é de curto prazo.

O apoio organizacional percebido trata-se de um constructo de empenhamento, evidenciando as percepções dos empregados acerca do empenhamento da organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; McFarlane Shore & Wayne, 1993). Eisenberger, Fasolo & LaMastro (1990), Settoon, Bennett & Liden (1996) e Wayne, Shore & Liden (1997) firmaram o apoio organizacional percebido como um antecedente do empenhamento organizacional afectivo.

Quando os empregados sentem que os procedimentos são justos (justiça procedimental) e que os seus superiores os tratam com dignidade e respeito (justiça interpessoal), os enfermeiros tendem a desenvolver laços afectivos e normativos para com a organização (Rego & Carvalho, 2002).

O estudo da força dos factores situacionais e das características estruturais no empenhamento organizacional afectivo é mais incipiente, no que diz respeito a contributos teóricos e empíricos. Os estudos existentes são, por vezes, únicos, o que dificulta a comparação entre pesquisas.

Algumas características do ambiente de trabalho (Luthans *et al.*, 1987; Lok & Crawford, 2000), nomeadamente a comunicação do líder com os colaboradores, o estilo de liderança e a interdependência das tarefas estão relacionadas com o empenhamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990).

A participação na tomada de decisão, a comunicação clara acerca das intenções da organização, as actividades e o desempenho, a autonomia no que diz respeito à definição e à condução do trabalho e o sentido de coesão para com os colegas são antecedentes do empenhamento organizacional (DeCotiis & Summers, 1987). O clima organizacional e a cultura ou subculturas organizacionais são também habitualmente tidas como causas do empenhamento organizacional afectivo (Tao, Takagi, Ishida & Masuda, 1998; Lok & Crawford, 2000).

As características organizacionais mais destacadas têm sido a dimensão, a idade da organização, o tipo de organização e a forma de emprego (Steers, 1977; Glisson & Durick, 1988; Sommer *et al.*, 1996; Goulet & Frank, 2002; Felfe, Schmook, Schnys & Six, 2008).

Outros antecedentes foram identificados como tendo impacto no empenhamento organizacional afectivo, como por exemplo, a consciência das mudanças no ambiente externo e no ambiente interno das organizações (Dutta Roy & Ghose, 1997). Um conjunto de factores que influenciou o empenhamento organizacional é constituído pelo equilíbrio trabalho/vida pessoal, o reconhecimento e recompensa da realização e a progressão na carreira, que não se enquadram tão confortavelmente na literatura sobre os antecedentes do empenhamento organizacional, mas, ainda assim, podem ser encaixados nos antecedentes do empenhamento organizacional relacionados com as práticas de recursos humanos (Sturges & Guest, 2001).

3.7.2. Antecedentes do empenhamento organizacional normativo

Os estudos que incidem sobre os antecedentes do empenhamento organizacional normativo são mais raros. Vários investigadores têm chamado a atenção para a necessidade de explorar e clarificar o conceito, erigindo o estudo dos antecedentes como uma via para o afastamento de alguma confusão conceptual e empírica em torno desta dimensão de empenhamento organizacional.

Para Wiener (1982), o empenhamento, concebido dentro de uma visão normativa, pode resultar de predisposições individuais e de intervenções organizacionais.

Meyer *et al.* (1998) observaram que, em geral, os empregados que têm experiências de trabalho positivas experimentam um grande sentido de obrigação para com a organização. Bergman (2006) admitiu que o empenhamento normativo, especialmente se a obrigação se desenvolve através da reciprocidade, pode desenvolver-se em resposta às experiências que também engendram o empenhamento afectivo.

O empenhamento normativo desenvolve-se tendo por base as experiências de socialização familiar e as experiências de socialização organizacional (Meyer & Allen, 1997). No que diz respeito à socialização familiar, pode-se esperar que um empregado tenha um empenhamento normativo elevado se os parentes próximos (pais) foram empregados de longo termo numa organização e/ou transmitiram aos seus filhos a importância da lealdade organizacional. No tocante à socialização organizacional, é admissível que os empregados aos quais foram transmitidos valores, normas e práticas organizacionais, sejam levados a acreditar que a organização perfilha dos seus valores e crenças, estejam mais inclinados a empenharem-se normativamente para com a organização para a qual trabalham (Meyer & Allen, 1997).

Os empregados com mais anos de escolaridade, com mais obrigações familiares, que desempenham funções rotineiras e que percebem poucas oportunidades no mercado de trabalho experimentam um empenhamento normativo baixo (Iverson & Buttigieg, 1999). A dificuldade dos objectivos correlaciona-se negativamente com o empenhamento organizacional normativo. A dificuldade dos objectivos pode estar associada aos esforços da equipa ou grupo e se os objectivos forem atingidos, o empenhamento normativo e a lealdade em relação ao grupo aumentará (Cheng & Stockdale, 2003).

3.7.3. Antecedentes do empenhamento organizacional instrumental

É um facto que, a maioria dos estudos sobre os antecedentes do empenhamento organizacional, analisaram os determinantes do empenhamento organizacional afectivo. Contudo, os investigadores não esqueceram a análise dos antecedentes das outras dimensões de empenhamento organizacional, embora se encontrem menos estudos.

Becker (1960) enumerou, como antecedentes do empenhamento instrumental, os investimentos e as alternativas de trabalho percebidas. As variáveis estruturais ligadas ao empenhamento instrumental ganham um peso cada vez maior e determinante à medida que a antiguidade na organização aumenta (Reichers, 1986).

Hrebiniak & Alutto (1972) chegaram à conclusão que a tensão de papéis, os anos de experiência na organização, o género e a insatisfação com a progressão na carreira são antecedentes do empenhamento instrumental. Mais do que a idade e a antiguidade interessa perceber as percepções dos empregados acerca do número e importância dos investimentos efectuados enquanto indicadores mais apropriados dos investimentos feitos na organização (Meyer & Allen, 1984; Cohen & Lowenberg, 1990).

Para Mottaz (1998), não é a antiguidade *per si* que produz variação no empenhamento, mas sim diferentes níveis de recompensas de trabalho e valores associados à antiguidade. A relação entre antiguidade e empenhamento é indirecta e mediada através das recompensas de trabalho e valores.

Num outro estudo (Allen & Meyer, 1990b), o empenhamento organizacional instrumental associou-se à educação, às pensões que seriam reduzidas, caso se abandonasse a organização, as competências e à avaliação em termos de alternativas. Os estudos de Meyer *et al.* (1991) e Allen & Meyer (1996) reiteraram a relação negativa do empenhamento organizacional instrumental com as alternativas de emprego percebidas. O estudo de Allen & Meyer (1996) destacou ainda a associação negativa entre transferência de competências e de educação e empenhamento organizacional instrumental.

Wallace (1997) defendeu que as medidas tradicionais das apostas laterais não fornecem um teste válido e adequado da teoria de Becker (1960). A idade, a antiguidade, a posição ocupada na organização, o salário, o estado civil, a presença de filhos e o género são indicadores tradicionais dos investimentos que não mostraram prever o empenhamento organizacional instrumental, ou tiveram pouca relevância na sua previsão. Em vez destes indicadores, a aquisição de competências específicas relacionadas com a organização e a participação na tomada de decisão podem melhorar o entendimento acerca do

empenhamento organizacional instrumental. A motivação e as oportunidades de trabalho também se podem revelar antecedentes importantes do empenhamento organizacional instrumental. No estudo de Wallace (1997), o empenhamento profissional instrumental é explicado pela motivação, pelas oportunidades de trabalho, pela assistência a encontros profissionais e pelas leituras profissionais.

O valor atribuído às experiências de trabalho poderá afectar o empenhamento organizacional instrumental. Tal como Powell & Meyer (2004) indicaram, a perda de condições de trabalho satisfatórias contribuem significativamente para a previsão do empenhamento organizacional instrumental, a par das *side bets* mais tradicionais.

A análise dos antecedentes de cada uma das subdimensões de empenhamento organizacional instrumental acolheu escassos contributos. Iverson & Buttigieg (1999) vincaram que, a maior antiguidade na organização, o ter mais responsabilidades familiares e possuir maior afectividade positiva e mais segurança/estabilidade no trabalho fazem com que os empregados percebam menos alternativas de emprego. O elevado sacrifício pessoal relaciona-se positivamente com os valores em relação à função, com a afectividade negativa e com o salário. O estado civil, o número de filhos e o ter parentes perto são antecedentes do empenhamento organizacional instrumental, da dimensão sacrifício pessoal associado ao abandono e da dimensão poucas alternativas percebidas para Mellor, Mathieu, Barnes-Farrell & Rogelberg (2001).

Numa pesquisa, tendo por alvo duas amostras: uma neo-zelandesa e outra irlandesa, Randall & O'Driscoll (1997) defenderam que os elevados níveis de empenhamento instrumental estão associados com um apoio organizacional percebido baixo, pouca concordância com as políticas organizacionais, poucos valores organizacionais percebidos e pouca ligação a outros focos de empenhamento.

No âmbito da enfermagem foram realizados alguns estudos para averiguar o poder explicativo de algumas variáveis antecedentes sobre o empenhamento organizacional (Brewer & Lok, 1995; McNeese-Smith, 1995, 1997, 2001; Laschinger, Finegan & Shamian, 2001). Brewer & Lok (1995) e McNeese-Smith (1995, 1997) sublinharam o papel preditivo dos comportamentos de liderança por parte das chefias mais directas – os enfermeiros-chefe, na previsão do empenhamento organizacional dos enfermeiros.

3.8. Variáveis consequentes do empenhamento organizacional

A diminuição dos índices de *turnover* e das intenções de abandono organizacional, o aumento do desempenho dos empregados, assim como a melhoria em termos de satisfação na função e o decréscimo do absentismo têm sido associados a um empenhamento organizacional elevado. As diferentes dimensões de empenhamento correspondem consequências distintas para a organização (Randall & O'Driscoll, 1997). A relação mais consistente foi a encontrada entre o empenhamento organizacional afectivo e as variáveis consequentes (Allen & Meyer, 1996).

O estudo do *turnover* e o modo como é afectado pelo empenhamento organizacional foi influenciado pelo desejo de evitar as consequências nefastas de níveis de *turnover* elevados (Cavanagh, 1989; Mueller & Price, 1989).

Os empregados com empenhamento organizacional mais elevado demonstraram maior desejo e intenção de permanecer na organização e menores índices de *turnover* e de intenções de *turnover* (Steers, 1977; DeCotiis & Summers, 1987; Lee & Mowday, 1987; Pierce & Dunham, 1987; Lum *et al.*, 1998; Cohen & Hudecek, 1993; Eby *et al.*, 1999; Van Steenbergen & Ellemers, 2009; Neininger, Willenbrock, Kauffeld & Henschel, 2010). Para Mathieu & Zajac (1990), a relação entre empenhamento organizacional e os comportamentos de abandono é modesta. A correlação entre empenhamento organizacional e *turnover* pode ser mediada por algumas variáveis do ambiente de trabalho que escapam ao controlo do empregado (McFarlane Shore & Martin, 1989; Mathieu & Zajac, 1990). Por outro lado, a influência do empenhamento organizacional nos comportamentos pode ser mediada pelas intenções comportamentais (Pierce & Dunham, 1987; Jaros *et al.*, 1993).

Quando se investigam as dimensões de empenhamento simultaneamente, em alguns estudos (veja-se, por exemplo, Allen & Meyer, 1990b) as três componentes assumem ser indicadores negativos do *turnover*, mostrando estar intensamente relacionadas com esta variável consequente; noutras pesquisas o empenhamento organizacional afectivo teve uma correlação negativa significativamente mais forte com as intenções de *turnover* do que com o empenhamento organizacional normativo e com o empenhamento organizacional instrumental (Meyer *et al.*, 1993; Somers, 1993; Whitener & Walz, 1993; Allen & Meyer, 1996; Jaros, 1997; Iverson & Buttigieg, 1999). Uma pesquisa mais recente (Somers, 2009) evidenciou que os empregados com um perfil de empenhamentos afectivo e normativo

elevado e um perfil de intensamente empenhados estão menos propensos a abandonar a organização.

O *turnover* pode ser explicado, em parte, pela relação que os empregados estabelecem com os seus supervisores. A pesquisa anterior ignorou o papel explicativo do empenhamento em relação ao supervisor no *turnover* (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Quanto ao absentismo, este fenómeno pode servir como resposta a um espaço de trabalho stressante ou advir de uma falta de motivação ou empenhamento em relação ao trabalho (Mathieu & Kohler, 1990). Para as organizações, o absentismo é um fenómeno oneroso que deve ser controlado e limitado.

Pierce & Dunham (1987) advertiram para o facto dos empregados que não desenvolveram elevados níveis de empenhamento organizacional, durante o período inicial de emprego, manifestarem um nível mais elevado de absentismo do que aqueles que se tornaram empenhados. Esta conclusão foi aliás apoiada por Eby *et al.* (1999). Os empregados são menos propensos a ausentarem-se, quando exibem empenhamento afectivo. O empenhamento normativo relacionou-se negativamente com o absentismo, embora com menor intensidade do que o empenhamento afectivo (Iverson & Buttigieg, 1999). Para Mayer & Schoorman (1992), o empenhamento instrumental está negativamente correlacionado com o absentismo. Baseados nos resultados de uma meta-análise, Meyer *et al.* (2002) admitiram que só o empenhamento afectivo se correlacionou negativamente com esta variável consequente, o empenhamento normativo e instrumental correlacionaram-se positivamente, embora a correlação se aproximasse de zero.

Steers (1977) e Angle & Perry (1981) não encontraram uma relação entre desempenho e empenhamento organizacional. Para explicar estes resultados desanimadores, Mathieu & Zajac (1990) aventaram que a relação entre desempenho e empenhamento organizacional pode ser moderada pelas políticas de salário e o empenhamento atitudinal pode relacionar-se mais com o desempenho, quando as expectativas de papel estão claramente definidas do que quando são ambíguas.

Na investigação de DeCotiis & Summers (1987), o empenhamento organizacional associou-se intensamente com as medidas objectivas de desempenho na função, mas não com as classificações de desempenho do supervisor. Benkoff (1997) concluiu que o empenhamento comportamental, que excede as exigências da função e é independente de controlos e benefícios externos, isto é, é discricionário e não se liga a recompensas, teve

um impacto no desempenho. O uso de medidas mais objectivas de desempenho parece ter concorrido para este resultado mais positivo (Randall, 1990; Benkoff, 1997).

O valor do empenhamento para a organização depende da natureza do empenhamento. Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson (1989) e Goffin & Gellatly (2001) provaram que o empenhamento organizacional afectivo se relacionava positivamente com o desempenho na função, enquanto o empenhamento organizacional instrumental se associava de forma negativa.

A pesquisa, que valorizou os vários focos de empenhamento, acalentou a relação positiva entre empenhamento e desempenho, desde que o foco de empenhamento se centrasse no supervisor, um foco organizacional mais próximo do indivíduo (Becker *et al.*, 1996; Chen *et al.*, 2002).

A literatura, que incide sobre o empenhamento organizacional, não oferece um rótulo único à variável satisfação na função: ora a encara como antecedente, ora a propõe como consequente do empenhamento organizacional. O empenhamento organizacional, nomeadamente as suas dimensões, prevêem positivamente a satisfação na função (Cheng & Stockdale, 2003; Neininger *et al.*, 2010).

Quanto ao stresse e o conflito trabalho/família, o empenhamento afectivo associou-se negativamente com estas variáveis, ao passo que o empenhamento instrumental se relacionou de forma positiva (Meyer *et al.*, 2002). Em capítulo à parte analisar-se-á a relação entre empenhamento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

Em jeito de súmula, se o investigador se detiver a analisar o percurso de investigação no tocante ao empenhamento organizacional poderá retirar algumas conclusões. A primeira delas diz respeito ao facto de o conceito ter caminhado no sentido da multidimensionalidade, sendo o modelo teórico tridimensional proposto por Meyer & Allen (1991), e sujeito a reformulações ao longo do tempo, o mais commumente utilizado e aceite entre os investigadores. Contudo o modelo tridimensional destes autores padece de algumas incongruências e aspectos a necessitar de um maior aprofundamento e estudo. Uma segunda conclusão prende-se com o facto do empenhamento organizacional ser influenciado por inúmeras variáveis (variáveis demográficas, disposicionais, relacionadas com a função, variáveis estruturais), mas não haver consenso acerca de qual classe de variáveis é determinante na formação desta atitude. São necessários mais estudos que adoptem uma perspectiva mais compreensiva e expliquem como é que determinadas

variáveis antecedentes prevêm o empenhamento organizacional. Por último, no que concerne às consequências de trabalho parece clara a ligação do empenhamento organizacional às intenções de *turnover*, ao *turnover* e ao absentismo, mas a mesma conclusão não pode ser estendida ao desempenho. Ainda que a pesquisa tenha conferido maior importância às consequências positivas de um empenhamento organizacional elevado não se podem ignorar os efeitos perversos ou nefastos de um elevado empenhamento, quer para os indivíduos: stresse nas relações familiares, tensão na vida pessoal, quer para as organizações, em termos de *turnover*, absentismo, falta de criatividade e inovação, fraco desempenho e deslealdade em relação à empresa (Randall, 1987; Mathieu & Zajac, 1990).

3.9. Nota final

Neste capítulo procedeu-se à revisão da literatura acerca do empenhamento organizacional, tendo-se realçado os contributos com maior relevo para esta investigação. O empenhamento organizacional destaca-se no campo do Comportamento Organizacional por ser uma das variáveis mais estudadas e que mais investigação tem suscitado. O enorme interesse desencadeado pelo tema radica no facto de se acreditar na ligação desta variável ao *turnover* e ao desempenho nas organizações.

A literatura tem revelado algumas dificuldades quanto à melhor forma de conceptualizar e medir o empenhamento organizacional. No início da investigação nesta área, as perspectivas unidimensionais eram dominantes, mas, ao longo do tempo, ganharam terreno e notoriedade as visões do constructo enquanto multidimensional. De entre as perspectivas multidimensionais destacou-se a de Allen & Meyer (1990b), que defendeu que o empenhamento organizacional deve ser visto como tendo três dimensões: a afectiva, a normativa e a instrumental. Estes autores têm produzido grande abundância de trabalhos científicos, insistindo nesta abordagem tridimensional, o que tem contribuído para a popularidade desta abordagem no meio académico. A sua investigação tem sustentado a pertinência desta partição e tem-se preocupado em problematizar e melhorar a conceptualização e operacionalização do conceito empenhamento organizacional. Por outro lado, investigadores fora do contexto anglo-saxónico têm contribuído para confirmar esta forma de conceptualização noutros contextos culturais (veja-se, por exemplo, Gautam *et al.*, 2001; Cheng & Stockdale, 2003). No contexto nacional, alguns trabalhos têm vindo

a dar força à abordagem tridimensional de empenhamento organizacional de Allen & Meyer (Ferreira, 2005; Leite, 2007; Rego *et al.*, 2007; Nascimento *et al.*, 2008).

Allen & Meyer (1990b) não abordaram nos seus estudos somente a problemática do empenhamento organizacional; comungaram da tese de Reichers (1985) de que é possível que os indivíduos desenvolvam um empenhamento multifocalizado. Os empregados podem sentir-se envolvidos e identificados com a sua organização, mas também na sua profissão. Estes investigadores alargaram a sua área de investigação a outros alvos ou focos.

Capítulo 4. O EMPENHAMENTO PROFISSIONAL

O capítulo que a seguir se apresenta irá deter-se a analisar os principais contributos teóricos no que concerne ao domínio do empenhamento profissional, destacando os motivos subjacentes ao seu estudo, as dificuldades em torno da conceptualização e medição do conceito, bem como inventariando alguns antecedentes e consequentes identificados pela literatura como sendo mais relevantes. Por último, abordar-se-á a natureza da relação entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional e terminar-se-á com uma tentativa de compreender o posicionamento dos dois focos de empenhamento no seio da taxonomia de empenhamento em contexto de trabalho

4.1. Razões para o estudo do empenhamento profissional

Estudar o empenhamento profissional é importante por várias razões. Em primeiro lugar, as profissões representam indiscutivelmente um foco primordial na vida das pessoas. O aumento do nível educacional por parte dos trabalhadores e a crescente especialização do trabalho criam um contexto propício ao desenvolvimento da lealdade e identificação profissional (Carson & Bedeian, 1994; Lee, Carswell & Allen, 2000). Para além disso, o mundo do trabalho tem lidado com mudanças rápidas e constantes. As re-estruturações, as fusões, as aquisições, a competitividade cerrada entre as empresas ameaçam o contrato psicológico entre empregado e organização, tornando as relações de trabalho menos seguras, mais instáveis e conduzindo à intensificação da ligação dos empregados ao aspecto da sua vida sobre o qual pensam ter algum controlo – a profissão (Lee *et al.*, 2000; Blau, 2001a). Num contexto marcado pela instabilidade, muitos indivíduos não podem contar com uma só organização para desenvolver uma carreira. De modo a obviar este cenário de incerteza, os empregados tornam-se tendencialmente mais empenhados com a sua profissão, com a sua carreira (Carson & Bedeian, 1994).

Em segundo lugar, o interesse pela pesquisa do empenhamento profissional tem atraído vários investigadores, devido à sua ligação potencial à retenção, em termos organizacionais e profissionais e à sua relação com o desempenho. Uma terceira razão, justificativa da importância do estudo deste foco, prende-se com o entendimento de como as pessoas se empenham com vários alvos, de forma simultânea, e integram os seus empenhamentos múltiplos, que não se confinam ao domínio organizacional (Lee *et al.*, 2000). Por último, o empenhamento profissional tem implicações organizacionais,

nomeadamente a nível de exigências crescentes em matéria de gestão de recursos humanos, razão bastante para se lhe dedicar alguma atenção. O investimento de uma organização em termos de desenvolvimento e formação profissional é o exemplo de uma política de gestão de recursos humanos que, de alguma forma, pode apoiar os interesses exibidos pelos profissionais (Blau, 2001a).

4.2. Incursão teórica em torno do conceito empenhamento profissional

A abundância de estudos na área do empenhamento organizacional contrasta nitidamente com a menor fecundidade no que diz respeito ao estudo do empenhamento profissional. Após um período caracterizado por uma certa confusão conceptual, período esse em que se gerou um debate aceso em torno do constructo, os últimos 20 anos, sobretudo a partir dos anos 90, do século XX, têm sido marcados por tentativas e esforços no sentido de uma maior solidez teórica e empírica do constructo e de uma sistematização do trabalho de pesquisa efectuado anteriormente. A este título é importante destacar o contributo de Meyer *et al.* (1993), e os investigadores que se lhe seguiram com a preocupação de validar o modelo tridimensional de empenhamento profissional (no original *occupational commitment*), e o trabalho notável, coerente e merecedor de credibilidade científica de Blau e seus colegas.

4.2.1. No trilho da difícil conceptualização do empenhamento profissional

Em 1983, Morrow publicou um trabalho que se tornaria fundamental para o início do debate em torno do conceito de empenhamento profissional. Nele espelhou alguma preocupação com o estado da arte em termos de empenhamento em contexto de trabalho (no original *work commitment*). Denunciou alguma falta de clareza entre os vários focos de empenhamento, uma certa sobreposição, mais evidente em determinados conceitos e, sobretudo, incitou a que se encetassem pesquisas que contribuíssem para lançar luz sobre alguma confusão conceptual e empírica nos domínios de empenhamento em contexto de trabalho. No que diz respeito ao empenhamento profissional, um longo percurso tem sido trilhado, em certa medida acompanhado pelos apelos e preocupações evidenciadas por Morrow (1983), e com o mérito reconhecido de provas dadas em termos de evolução e robustez do conceito. Muitos dos problemas enumerados por Morrow (1983) –

redundância conceptual, problemas de medição, falta de ligação teórica entre constructos, têm vindo a ser estudados e resolvidos (Meyer *et al.*, 1993).

Morrow (1983) identificou cinco facetas ou focos de empenhamento em contexto de trabalho e acompanhou-os (entre parênteses) das suas respectivas medidas: valor do trabalho (ética de trabalho protestante), carreira (saliência da carreira), função (envolvimento na função), organização (empenhamento organizacional) e sindicato (empenhamento em relação ao sindicato).

Influenciada pelos desenvolvimentos teóricos e empíricos entretanto levados a cabo, Morrow (1993) decidiu rever a taxonomia proposta anteriormente. Retirou o foco sindicato, dividiu o empenhamento organizacional nas dimensões afectiva e instrumental, mudou o foco valor do trabalho para ética de trabalho e substituiu o foco saliência da carreira pelo empenhamento na carreira, inspirada, quanto a este último foco, nos trabalhos de Blau (1985, 1988).

O empenhamento na carreira, como Blau (1985) inicialmente o definiu, trata-se da atitude em relação à profissão ou vocação. Usa o termo carreira com o sentido de profissão. Baseado na investigação anterior acerca do empenhamento profissional, empenhamento ocupacional e saliência da carreira, o investigador criou uma medida com validade discriminativa suficiente para ser distinta de outras medidas, nomeadamente do envolvimento na função e do empenhamento organizacional. Em 1988, confirmou a validade e distinção da sua medida relativamente a outras medidas de outros focos de empenhamento em contexto de trabalho e reviu a definição de empenhamento na carreira. Passou a englobar a atitude em relação à vocação, incluindo em relação à profissão. Uma vez que a profissão é um tipo especial de vocação. Blau dá um passo adiante ao admitir que o seu conceito abarca qualquer tipo de vocação, incluindo a profissão.

Blau, Paul & St. John (1993) abdicaram da designação empenhamento na carreira em prol do conceito empenhamento ocupacional. O empenhamento ocupacional é definido como a atitude, incluindo afecto, crença e intenção comportamental em relação à ocupação. Trata-se de uma medida unidimensional de empenhamento ocupacional que deve integrar a taxonomia de empenhamento em contexto de trabalho e substituir o termo carreira. O termo carreira é um termo global, que está subentendido em todos os focos de empenhamento em contexto de trabalho. Em estudos de 1998 e 1999 (Blau & Lunz, 1998; Blau, 1999), Blau empregou o termo empenhamento profissional ao estudar técnicos de diagnóstico médico e considerou que estava a medir o empenhamento profissional afectivo.

Se se analisar o percurso de investigação percorrido por Blau sobressai, desde já, alguma confusão e uma certa sobreposição entre os termos carreira, ocupação e profissão, comum a outros trabalhos de investigação.

Os termos carreira, profissão e ocupação têm sido utilizados de forma indistinta. O empenhamento em relação à carreira tem sido problemático de operacionalizar, uma vez que não há consenso acerca do que constitui uma carreira. Existem pelo menos três conceptualizações diferentes: uma que descreve a carreira como uma série de funções que um indivíduo pode desempenhar ao longo da sua vida, outra que a vê como sinónimo de profissionalismo, querendo significar identificação e envolvimento com a profissão (Hall, 1976) e outra, ainda, que a encara como vocação, sendo a profissão um tipo de vocação (Blau, 1985) (Carson & Bedeian, 1994). Blau (2001a) pareceu resolver a contenda, quando afirma que o termo carreira é demasiado geral, tem a ver com um conjunto de experiências de trabalho ao longo da vida e que as medidas de empenhamento em relação à carreira, por exemplo a de Blau (1985), Blau *et al.* (1993) e a de Carson & Bedeian (1994) medem o empenhamento ocupacional. O mesmo pode ser dito em relação ao constructo entrenchamento na carreira (Carson & Carson, 1997; Carson, Carson, Roe, Birkenmeier & Phillips, 1999) que avalia a ligação à ocupação. Esta tomada de posição de Blau (2001a) é contrariada por Colarelli & Bishop (1990), que consideraram a carreira como uma sequência de posições separadas, mas relacionadas, que uma pessoa ocupa ao longo do tempo e encararam o empenhamento na carreira como caracterizado pelo desenvolvimento de objectivos de carreira individuais e pela ligação, identificação e envolvimento com esses objectivos. O empenhamento na carreira transcende, para estes autores, as ocupações ou funções. É analítica, embora não necessariamente empiricamente, distinto de outros tipos de empenhamento profissional.

Relativamente às designações profissão/ocupação, a preferência por um termo em detrimento do outro radica na distinção, utilizada desde os anos 30, pelos autores norte-americanos (Freire, 2001). Os termos têm sido sobejamente discutidos no âmbito da Sociologia. O termo profissão engloba as profissões liberais e sábias, isto é as “*learned professions*”, nomeadamente os médicos, advogados, auditores, jornalistas (Dubar, 1997). Para Freidson (1984), o termo é adequado para as ocupações que atingiram autonomia funcional e a habilidade para determinar as suas próprias condições de trabalho.

Meyer *et al.* (1993), Lee *et al.* (2000) e Blau (2001a) consideraram o termo ocupação mais descritivo e global, englobando quer profissionais quer não profissionais e preferiram o uso da designação ocupação à designação profissão. Ao longo deste trabalho

optou-se por usar, doravante, o termo empenhamento profissional, em primeiro lugar, por não ser usual a utilização do termo ocupacional em português, por outro lado, o termo profissão adequa-se à população que escolhemos analisar – enfermeiros, por evidenciarem traços que aproximam a sua ocupação de uma profissão, finalmente, os estudos, que escolheram a designação ocupacional, quase todos eles incidiram no estudo de profissões, no sentido sociológico do termo.

4.2.2. Diferenciação do empenhamento profissional relativamente a outros conceitos próximos

Um dos passos fundamentais para a consolidação de um conceito passa pela sua diferenciação em relação a conceitos considerados próximos, mas que ainda assim são distintos.

O conceito profissionalismo tem sido estudado por inúmeros cientistas sociais, designadamente psicólogos e sociólogos. A discussão em torno da natureza das profissões tem envolvido o modelo profissional, que consiste numa série de atributos que são importantes para distinguir as profissões das ocupações. O movimento que leva à correspondência com o modelo profissional é o processo de profissionalização. O profissionalismo trata-se, de um modo geral, da identificação e envolvimento com uma dada profissão.

Há que remontar aos trabalhos de Hall (1968), Kerr, Von Glinow & Schriesheim (1977) e Bartol (1979) para entender o conceito e a forma como é perspectivado.

Hall (1968) enumerou um conjunto de atributos estruturais e atitudinais que distinguem as profissões das não profissões. Os atributos estruturais são a criação de uma ocupação a tempo inteiro, o estabelecimento de uma formação académica, a formação de associações profissionais e a constituição de um código de ética. Os atributos atitudinais dizem respeito ao uso da organização profissional como referência principal, ou seja, a organização formal e os grupos de colegas informais são fontes de ideias e julgamentos relativamente ao profissional no seu local de trabalho; crença no serviço público, isto é, a ideia de indispensabilidade da profissão e a visão de que o trabalho beneficia o público; crença na auto-regulação, isto é, a crença de que o profissional é a pessoa mais qualificada para julgar o trabalho de um colega profissional e a visão de que esta prática é desejável; sentido de vocação, quer isto dizer, dedicação do profissional ao seu trabalho e o sentimento de que o faria mesmo se as recompensas materiais fossem escassas ou

inexistentes e a autonomia, ou seja, o sentimento de que o praticante é capaz de tomar as suas próprias decisões, sem a pressão externa dos clientes, daqueles que não são membros da profissão ou da sua entidade empregadora.

Várias investigações tentaram medir o profissionalismo tendo por base o modelo de atributos profissionais, nomeadamente tendo presentes os atributos atitudinais (Morrow & Goetz, 1988; Shafer, Parker & Liao, 2002; Fetzner, 2003; Wynd, 2003).

Outros modelos de atributos profissionais se seguiram ao de Hall (1968), nomeadamente o de Kerr *et al.* (1977). Para Kerr *et al.* (1977), as características das profissões ideais assentam no nível de *expertise*, que deriva de uma formação especializada, prolongada, num corpo de conhecimentos abstracto, na autonomia, no empenhamento em relação ao trabalho e à profissão, na identificação com a profissão e com os colegas e na ética e manutenção colegial dos padrões de desempenho. Bartol (1979) relacionou as dimensões de profissionalismo avançadas por Kerr *et al.* (1977) com o empenhamento organizacional.

O profissionalismo tem sido conceptualizado enquanto constructo multidimensional e os investigadores têm adoptado, na sua grande maioria, o modelo de Hall (1968), pese embora a escala necessitar de algum refinamento e revisão, de modo a se melhorar a sua validade.

Morrow & Wirth (1989) estudaram o profissionalismo tendo por medida o empenhamento profissional, ou seja, a crença e aceitação dos objectivos e valores da profissão, a prontidão em exercer um esforço em seu favor e o desejo de se manter membro da profissão. Numa tentativa de aproximação dos conceitos, os autores consideraram a medida de empenhamento profissional consistente com a de profissionalismo de Hall (1968). A dimensão de profissionalismo profissão enquanto referente principal corresponde à medida de empenhamento profissional. Isto significa que o profissionalismo pressupõe a avaliação do empenhamento profissional; o empenhamento profissional é uma das dimensões constituintes do profissionalismo.

O ajustamento ao modelo profissional por parte de uma determinada profissão é função do grau de profissionalização da mesma e do tipo de socialização, que tem lugar durante o período de formação e no local de trabalho. Mesmo dentro de uma profissão pode-se encontrar variações, que podem ocorrer devido a um local de trabalho ser mais ou menos burocrático, por exemplo (Hall, 1968).

4.2.3. Empenhamento profissional: de constructo unidimensional a constructo multidimensional?

A conceptualização do conceito empenhamento profissional assumiu quatro direcções. A primeira delas assentou na transposição do conceito empenhamento organizacional para o foco profissão. Conceptualiza o empenhamento profissional como a identificação e envolvimento com uma profissão (Aranya & Ferris, 1984; Morrow & Wirth, 1989; Vandenberg & Scarpello, 1994; Wallace, 1995; Cohen, 1999a e 1999b). Pressupõe a crença e aceitação dos objectivos e valores da profissão, a prontidão em exercer um esforço em prol da mesma e o desejo de se manter membro dessa profissão, tratando-se de uma medida unidimensional de empenhamento profissional. Um segundo percurso de investigação optou por definir empenhamento na carreira como a atitude em relação à profissão e à vocação, seguindo Blau (1985) (Blau, 1988, 1999; Blau *et al.*, 1993; Blau & Lunz, 1998; Somers & Birnbaum, 1998; Goulet & Singh, 2000; Hackett, Lapierre & Hausdorf, 2001, Freund & Carmeli, 2003; Carmeli & Freund, 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

As duas primeiras perspectivas acolheram um maior número de contributos empíricos. Uma terceira linha de investigação, ainda no domínio da unidimensionalidade, foi a protagonizada por Ritzer & Trice (1969) e Alutto, Hrebiniak & Alonso (1971), fundada na abordagem comportamental ou instrumental do empenhamento profissional, inspirada no trabalho de Becker (1960). Esta linha de investigação contou com alguns contributos empíricos (Aranya & Jacobson, 1975; Aranya & Ferris, 1983).

Por último, a quarta orientação de investigação perfilhou de uma perspectiva multidimensional de empenhamento profissional (dimensões afectiva, normativa e instrumental) e tem que ser creditada a Meyer *et al.* (1993), que estenderam o modelo tripartido de empenhamento organizacional à profissão e cuja validade foi confirmada por Irving, Coleman & Cooper (1997), numa amostra constituída por várias profissões.

O trabalho de Blau, que se insere no segundo percurso de investigação, tem actualmente evoluído, procurado ir de encontro ao trabalho de Meyer *et al.* e tentado subsumir e integrar a sua perspectiva neste quadro multidimensional. Trata-se de um esforço de sistematização e integração de perspectivas e orientações teóricas, que em muito pode contribuir para a maturidade desta área de investigação. Blau (2001a, 2001b, 2003) reconheceu que a escala de empenhamento na carreira e o *Professional Commitment Questionnaire* (PCQ) mediram apenas a vertente afectiva do empenhamento profissional.

Nos trabalhos referidos, Blau propõe que o empenhamento profissional integre as dimensões afectiva, normativa e instrumental, tal como Meyer *et al.* (1993) propuseram, mas estende este modelo, ao sugerir que o conceito entrincheiramento na carreira (Carson, Carson & Bedeian, 1995) seja incorporado no empenhamento profissional instrumental e se passe a considerar duas subdimensões relativamente a esta dimensão: os custos acumulados e as alternativas limitadas em termos profissionais. Blau (2001a) comprovou que o entrincheiramento na carreira tem maior validade se considerar apenas duas dimensões e não três, como anteriormente fazia. E essas dimensões dizem respeito aos custos acumulados e às alternativas limitadas, no que concerne à profissão.

O estudo de 2003 testa empiricamente o modelo de empenhamento profissional composto por quatro dimensões: a componente afectiva, a componente normativa, a componente instrumental – custos acumulados e a componente instrumental – alternativas limitadas e Blau encontrou sustentação para ele. Trata-se, como já se referiu, do alargamento e revisão da medida de três dimensões de Meyer *et al.* (1993). Estes autores definiram as dimensões do empenhamento profissional da seguinte forma: o empenhamento profissional afectivo refere-se à identificação e envolvimento nos objectivos da profissão, assim como ao afecto em relação à mesma; o empenhamento profissional normativo centra-se no dever e responsabilidade sentidos e que levam o indivíduo a permanecer na profissão escolhida; o empenhamento profissional instrumental diz respeito aos investimentos feitos na profissão e que seriam perdidos caso se abandonasse a profissão, e à percepção de ausência de alternativas em termos profissionais. Meyer *et al.* (1993) não encontraram subdimensões no empenhamento profissional instrumental. Num estudo mais recente (2006), Blau & Holladay chegaram a pôr em causa a vantagem da separação do constructo empenhamento profissional instrumental em duas subdimensões, uma vez que estas denunciaram padrões de correlações similares em relação às variáveis em estudo.

As abordagens anteriores, assentes na abordagem comportamental de empenhamento, avaliaram o empenhamento profissional instrumental através de alguns incentivos, como por exemplo, o salário e as oportunidades de desenvolvimento profissional (Aranya & Jacobson, 1975) e com recurso a variáveis como o estatuto, a liberdade para ser criativo, a proximidade do local de trabalho, o ter amigos no trabalho (Alutto *et al.*, 1971). A perspectiva comportamental não colheu grande número de seguidores, até porque a abordagem atitudinal começou a conhecer desenvolvimentos teóricos e empíricos marcantes. Aranya & Jacobson (1975) chegaram a referir a

superioridade da abordagem atitudinal relativamente à abordagem comportamental na compreensão do empenhamento profissional. Desenvolvimentos teóricos e empíricos posteriores, nomeadamente os contributos de Meyer *et al.* (1993) (inspirados na concepção tripartida de empenhamento organizacional) e de Carson & Bedeian (1994), impulsionaram e sustentaram o estudo do empenhamento profissional instrumental.

De certa forma, a perspectiva teórica de Blau tem-se fundido com o trabalho de Meyer *et al.*, o que abona a favor da investigação futura, uma vez que os investigadores não têm que se preocupar com conceitos e medidas distintas e podem concentrar-se numa única forma de conceptualizar e operacionalizar o empenhamento profissional.

4.2.4. A medição do conceito

A meta-análise levada a efeito por Lee *et al.* (2000) atestou que, cerca de 58% dos estudos analisados, usaram ou a escala de empenhamento na carreira de Blau (1985) ou a versão modificada do OCQ ou PCQ (Aranya & Ferris, 1984).

Carson & Bedeian (1994) referiram que Blau (1985) retirou itens de instrumentos já existentes, sem a preocupação de avaliar as propriedades psicométricas de medição do instrumento por ele criado. Além disso, a sua medida contém itens que invocam a intenção em permanecer numa vocação, existindo uma certa sobreposição entre intenção em permanecer e empenhamento na carreira, que pode levar à contaminação do constructo.

O PCQ, composto por quinze itens, pode conter dimensões espúrias, concluíram Dwyer, Welker & Friedberg (2000) ao testarem as propriedades psicométricas da escala. A redução da escala a apenas 5 itens proporcionou uma medida interpretável e parcimoniosa do empenhamento profissional afectivo, com melhores propriedades psicométricas que a escala inicial. Já Brierley (1996) tinha recomendado o uso de uma escala de empenhamento profissional mais reduzida, composta por quatro itens. Por seu lado, Morrow & Wirth (1989) aconselharam a eliminação dos itens da escala relacionados com o desejo de permanecer.

Embora menos utilizada, a escala de Meyer *et al.* (1993) tem reunido algum consenso entre os investigadores (Blau, 2001a). Irving *et al.* (1997) demonstraram que a estrutura factorial da medida de Meyer *et al.* (1993) é consistente ao longo de uma variedade de profissões dentro de uma mesma organização. Pese embora o facto de quer Meyer *et al.* (1993) quer Irving *et al.* (1997) duvidarem se a componente afectiva e a componente normativa são realmente distintas, certo é que Blau (2001a) sugeriu que este

problema poderia ser solucionado, caso se prestasse uma maior atenção à redacção dos itens e se eliminassem alguns erros. Há que se ter atenção à inversão dos itens, que pode levar ao erro sistemático, o uso de termos imprecisos como “*any*”, “*no*” ou “*too much*”, que podem conduzir à variação das respostas dos sujeitos a esses itens, o que tem reflexo nas variâncias e médias baixas dos itens (Blau, 2001a). Concretamente em relação ao empenhamento normativo, a referir a existência de um item que é inspirado por uma razão negativa: a culpa, quando todos os outros enfatizam a lealdade e a responsabilidade. Blau (2001a) não está seguro da continuação deste item na escala de empenhamento profissional normativo.

4.3. Antecedentes do empenhamento profissional

Os estudos que incidem sobre os antecedentes do empenhamento profissional têm privilegiado a análise da componente afectiva, uma vez que grande parte das pesquisas utilizam ou a escala de Blau (1985) ou o PCQ. Sendo assim, esta breve incursão em torno dos antecedentes dará destaque à dimensão afectiva, uma vez que há um maior número de estudos a favorecer a análise desta componente.

Blau (1985) explorou o papel de algumas características individuais e situacionais na previsão do empenhamento profissional. Duas variáveis individuais e duas variáveis situacionais explicaram o empenhamento profissional. A antiguidade na profissão, o estado civil, o apoio percebido do supervisor e a ambiguidade de papel previram o empenhamento profissional das enfermeiras. Cherniss (1991) encontrou apoio para a consideração da idade enquanto antecedente do empenhamento na carreira, mas contrariamente a Blau (1985) concluiu que os profissionais casados estão mais empenhados na carreira do que os solteiros ou divorciados.

As variáveis demográficas, em geral, não se correlacionaram, ou então correlacionaram-se muito fracamente, com o empenhamento profissional afectivo (Colarelli & Bishop, 1990; Meyer *et al.*, 1993; Irving *et al.*, 1997; Lee *et al.*, 2000). Embora as variáveis demográficas denunciem um poder explicativo inferior ao de outras variáveis, e o peso das mesmas varie consoante os estudos e as amostras em evidência, parece razoável presumir o papel da idade, tempo na profissão, estado civil e nível educacional na explicação do empenhamento profissional afectivo.

Duas variáveis relacionadas com o trabalho em si mesmo são transversais a um número não despidendo de estudos: o envolvimento na função e a satisfação na função. O

envolvimento na função e a satisfação na função mostraram ser antecedentes importantes do empenhamento profissional afectivo (Cherniss, 1991; Kaldenberg, Becker & Zvonkovic, 1995; Irving *et al.*, 1997; Goulet & Singh, 2000; Lee *et al.*, 2000; Hackett *et al.*, 2001; Carmeli & Freund, 2004; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

O estatuto de preditores do empenhamento profissional é de resto partilhado com o de preditores do empenhamento organizacional. Os empregados envolvidos com a sua função têm experiências de trabalho positivas, experiências essas que podem ser atribuídas aos esforços da organização empregadora, mas também ao facto de terem escolhido a carreira ou profissão certa. Empregados envolvidos com as suas funções têm uma maior propensão para se identificar e envolver com a sua organização e com a sua profissão. O envolvimento na função influencia a carreira, porque aumenta o desafio das funções, o que, por sua vez, leva a uma identificação com a carreira (Randall & Cote, 1991).

Algumas variáveis disposicionais, como o *locus* de controlo interno e a necessidade de realização, e certas orientações individuais gerais ou disposições para o trabalho, como a ética de trabalho e a motivação correlacionaram-se de forma significativa com o empenhamento profissional afectivo (Colarelli & Bishop, 1990; Reilly & Orsak, 1991; Wallace, 1995a; Irving *et al.*, 1997; Goulet & Singh, 2000; Lee *et al.*, 2000).

Inversamente relacionados com a variável dependente em estudo estão o conflito e ambiguidade de papéis (Colarelli & Bishop, 1990) e o *burnout* (Lee *et al.*, 2000), o medo de perder a nossa função (Goulet & Singh, 2000) e o stresse (Kaldenberg *et al.*, 1995).

Quanto às variáveis estruturais, Wallace (1995a) concluiu que a autonomia no trabalho e a autonomia profissional podem levar o enfermeiro a estar mais envolvido e identificado com a sua profissão (Wade, 1999).

A investigação qualitativa de Cherniss (1991) destacou a importância de um clima organizacional de apoio para a formação e manutenção de uma ligação afectiva à profissão.

Para Meyer *et al.* (1993), o empenhamento profissional afectivo desenvolve-se quando o envolvimento na profissão provar ser uma experiência satisfatória, ou seja, se se obtiverem oportunidades para executar um trabalho de que se goste e que proporcione o desenvolvimento de competências profissionais.

O empenhamento profissional normativo desenvolve-se como resultado da interiorização de pressões normativas e em função dos benefícios que criam um sentido de obrigação em retribuir, por exemplo, ser membro de uma família com história de envolvimento numa profissão particular ou receber apoio financeiro para prosseguir a carreira (Meyer *et al.*, 1993).

O empenhamento profissional normativo correlacionou-se positivamente com a idade e com a antiguidade profissional, com a satisfação na função e com o envolvimento em actividades profissionais, no estudo de Meyer *et al.* (1993). Irving *et al.* (1997) reiteraram o papel da satisfação na função na previsão desta dimensão de empenhamento profissional. Relacionou-se positivamente com o sentido de obrigação para com os outros. É notória a escassez de estudos que se debrucem sobre os antecedentes desta dimensão. Desde o trabalho de Meyer *et al.* (1993) a apelar à busca de antecedentes, pouco mudou relativamente à lacuna no que concerne a esta dimensão.

O empenhamento profissional instrumental deverá desenvolver-se quando o indivíduo faz investimentos que podem ser perdidos ou reduzidos em valor, se ele mudar de profissão, por exemplo, o estatuto associado à pertença a uma profissão, o tempo, o esforço posto em adquirir competências profissionais específicas (Meyer *et al.*, 1993).

As variáveis clássicas associadas ao empenhamento profissional instrumental foram enumeradas por Alutto, Hrebiniak & Alonso (1971): o aumento no salário, a liberdade para ser criativo, o aumento do estatuto, colegas amistosos no local de trabalho e um local de trabalho próximo de casa.

Wallace (1997) sugeriu que as oportunidades de emprego, a aquisição de competências específicas relacionadas com a organização, a assistência a encontros profissionais e a leitura de jornais e publicações profissionais são variáveis preditoras mais robustas do empenhamento profissional instrumental relativamente às variáveis demográficas clássicas: idade, antiguidade profissional, educação, género e estado civil, variáveis essas relativamente às quais os estudos não têm partilhado consenso quanto à intensidade da relação ou mesmo quanto à existência de relação (Meyer *et al.*, 1993; Irving *et al.*, 1997).

Quanto às variáveis de personalidade, o *locus* de controlo associou-se de forma negativa ao empenhamento profissional instrumental, provando que os indivíduos com *locus* de controlo externo exibem mais esta componente de empenhamento profissional (Irving *et al.*, 1997).

A satisfação na função mostrou uma relação negativa com o empenhamento profissional instrumental (Meyer *et al.*, 1993).

O estudo de Blau (2001b) sugeriu que a dimensão instrumental do empenhamento profissional fosse dividida em duas subdimensões: custos acumulados e alternativas limitadas. Estas subdimensões têm antecedentes distintos. A satisfação na função, o envolvimento na função e o apoio organizacional percebido estão mais relacionados com

os custos acumulados; o *locus* de controlo externo e uma ética de trabalho deficitária estão mais associados às alternativas limitadas em termos profissionais.

Os estudos são manifestamente insuficientes, no que concerne à exploração das variáveis antecedentes do empenhamento profissional instrumental. Aguardam-se contributos empíricos mais consistentes e mais sólidos.

4.4. Consequentes do empenhamento profissional

No âmbito da análise dos consequentes do empenhamento profissional é notória a escassez de estudos, embora os resultados das investigações sejam promissores, particularmente no tocante à previsão das intenções de abandono organizacional, das intenções de abandono da profissão e do desempenho.

Mais uma vez convém referir que grande parte dos estudos, aplicável a este domínio, refere-se ao empenhamento profissional na sua vertente afectiva.

Já o estudo de Blau (1988) alertava para o facto do empenhamento na carreira estar mais relacionado com as cognições de abandono relativamente à carreira do que com as cognições de abandono em relação à função. Num estudo posterior (Blau & Lunz, 1998) confirmou-se esta relação, uma vez que o empenhamento profissional explicou a intenção em abandonar a profissão, depois de controladas as variáveis relacionadas com o trabalho, as variáveis individuais e externas. Lee *et al.* (2000), tendo reunido os estudos que se debruçaram sobre a relação das intenções de abandono da organização e da profissão com o empenhamento profissional, realçaram que o empenhamento profissional estava ligado negativamente às intenções de abandono da profissão. Outros estudos (Cohen, 1999b; Hackett *et al.*, 2001; Carmeli & Gefen, 2005; Chang, Chi & Miao, 2007) atestaram o papel preditivo do empenhamento profissional, nomeadamente a dimensão afectiva, relativamente às intenções de abandono da profissão.

Meyer *et al.* (1993) concluíram que as três dimensões de empenhamento profissional se correlacionam negativamente com a intenção em abandonar a profissão, embora o empenhamento profissional afectivo evidenciasse uma correlação mais forte com a intenção de abandono da profissão (Blau & Holladay, 2006).

Relativamente ao abandono e às intenções de abandono da organização, para além do empenhamento organizacional, o empenhamento profissional assume um papel importante na explicação destas consequências de trabalho.

O empenhamento profissional correlacionou-se negativamente, mas significativamente, com a intenção de abandono da organização (Lee *et al.*, 2000). A relação entre o empenhamento profissional e a intenção de *turnover* organizacional é mediada pela intenção de *turnover* profissional. A intenção de *turnover* profissional contribui para a previsão das intenções de *turnover* organizacional, para além da satisfação na função e do empenhamento organizacional, daí que o empenhamento profissional deva ser considerado nos modelos de *turnover* organizacional (Vandenberg & Scarpello, 1994; Lee *et al.*, 2000). De facto, o empenhamento profissional pode ter um efeito indirecto na intenção em abandonar a organização, através do seu efeito na intenção em abandonar a profissão (Hackett *et al.*, 2001; Chang *et al.*, 2007). O empenhamento profissional relaciona-se negativamente com as intenções em abandonar a organização, embora o efeito seja menos forte do que no caso do empenhamento organizacional (Carmeli & Gefen, 2005). Boshoff & Mels (2000) não têm tanta certeza, uma vez que atribuíram o estatuto de preditor principal ao empenhamento profissional no que concerne às intenções de abandono da organização. Deixando de lado esta discussão, importa reter que outros investigadores confirmaram a relação negativa entre intenções de abandono da organização e empenhamento profissional (Bartol, 1979; Cohen, 1999b).

Os estudos, que conceptualizaram o empenhamento profissional como multidimensional, apontaram para relações distintas das dimensões com esta variável consequente. Enquanto Meyer *et al.* (1993) mostraram correlações negativas entre o empenhamento profissional afectivo e normativo e a intenção em abandonar a organização, Irving *et al.* (1997) afirmaram que as intenções de *turnover* se relacionaram negativamente com o empenhamento profissional instrumental, mas não se encontraram significativamente relacionadas com o empenhamento profissional afectivo e normativo. Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein & Delhaise (2001) concluíram que, quer o empenhamento profissional afectivo quer o empenhamento profissional instrumental se associaram negativamente à intenção em abandonar a organização.

Quanto à influência do empenhamento profissional sobre o desempenho na função, Darden, Hampton & Howell (1989), Somers & Birnbaum (1998) e Lee *et al.* (2000) conferiram suporte para uma relação positiva entre as duas variáveis. Para Somers & Birnbaum (1998) a explicação para a relação encontrada é aparentemente simples: o empenhamento na carreira pode levar o trabalhador a centrar-se nas actividades de trabalho que proporcionam prova da sua competência na carreira que escolheu e que leve à progressão na mesma. Este entusiasmo é refreado, já que Meyer *et al.* (1993) concluíram

que o empenhamento profissional, e suas dimensões, não explicaram o desempenho na função, medido através da avaliação de desempenho realizada pelo supervisor.

Na opinião de Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005), o empenhamento na carreira relaciona-se positivamente com o desempenho na função, ao passo que o empenhamento profissional instrumental se associa negativamente à referida variável consequente. Assim sendo, o empenhamento profissional instrumental parece emergir como uma atitude menos favorável, quando se pretende melhorar o desempenho do empregado.

Outras variáveis consequentes foram alvo de análise por parte dos estudiosos da área do empenhamento profissional. O empenhamento afectivo e o empenhamento normativo em relação à profissão relacionam-se positivamente com as respostas à insatisfação, com a lealdade, o comportamento de voz, o uso efectivo do tempo e negativamente com a negligência e com o absentismo. O empenhamento profissional instrumental relaciona-se positivamente com a negligência. O empenhamento profissional, principalmente a vertente afectiva, aumenta a capacidade para prever as consequências de trabalho, nomeadamente a lealdade, a negligência, o absentismo voluntário, a actividade profissional, os atrasos, a ajuda aos outros e o uso efectivo do tempo (duas dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional) (Meyer *et al.*, 1993). Cohen (1999b) reportou, ainda, uma associação positiva com a satisfação com a vida em geral.

De forma propositada não se analisaram aqui os comportamentos de cidadania organizacional, enquanto variável consequente, uma vez que no capítulo adequado se procedeu à exploração da relação dos empenhamentos com esta variável.

4.5. Empenhamento organizacional versus empenhamento profissional: do conflito à compatibilidade

É importante estudar a relação entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional, porque os empregados mais empenhados com a sua profissão do que com a sua organização têm mais propensão para abandonar a organização. Além disso, os empregados duplamente empenhados desempenham melhor o seu trabalho do que aqueles que não estão (Wallace, 1993).

O sociólogo Gouldner (1957) fez a distinção entre o que chamou de cosmopolitas e locais, no contexto de trabalho. Os cosmopolitas evidenciam uma fraca lealdade com a organização empregadora, empenhamento elevado com a profissão e têm tendência para usar uma orientação externa enquanto grupo de referência (a profissão, por exemplo). Os

locais são propensos a uma maior lealdade com a organização empregadora, manifestam um fraco empenhamento para com a profissão e usam uma orientação interna como grupo de referência. O trabalho clássico de Gouldner (1957) terá desencadeado e atizado o interesse dos investigadores pelo estudo da ligação dos indivíduos à profissão. A pesquisa acerca do empenhamento com a profissão não seguiu a via traçada pelo autor, apesar de Goldberg (1976) ter avançado uma medida para avaliar o perfil local, cosmopolita ou cosmo-local.

Outro termo próximo do empenhamento profissional é a identificação profissional. Asforth & Mael (1989) preconizaram a distinção entre identificação organizacional e empenhamento organizacional. Bamber & Venkataraman (2002) tornaram a reforçar a distinção, desta vez entre empenhamento profissional e identificação profissional. Uma das definições mais comuns de empenhamento profissional diz que este consiste na identificação com os objectivos e valores da profissão. Contudo, o termo identificação não é o mais apropriado, uma vez que o empenhamento profissional não pressupõe apropriação por parte do indivíduo das crenças e valores profissionais, mas sim a sua aceitação, que é mais condizente com o termo interiorização. Já para Russo (1998), o empenhamento profissional representa a expressão da identificação profissional. A identificação é a substância da relação, o empenhamento é a forma. Um elemento comum aos dois constructos é a ligação afectiva individual, que é consistente com a identificação.

No passado alguns investigadores apoiaram uma relação negativa ou conflituosa entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional (veja-se, por exemplo, Sorensen & Sorensen, 1974; Brief & Aldag, 1980; Reichers, 1986). Foi defendido que os profissionais tendem a ser mais empenhados com a sua profissão do que com o seu empregador, especialmente em organizações burocráticas, uma vez que os valores profissionais que enfatizam a autonomia profissional, a conformidade a padrões profissionais e a ética profissional, a orientação e a lealdade para com o cliente contrastam com os valores burocráticos: a autonomia hierárquica e o controlo, a conformidade às normas e regulamentos organizacionais e a lealdade organizacional (Wallace, 1993).

Perspectivas teóricas mais recentes (e outras menos recentes) afiançaram que o conflito não é inerente; nem sempre se tem que estar perante um “jogo de soma nula”, em que estar empenhado com um foco significa não estar empenhado automaticamente com o outro.

Hall (1968) garantiu que somente se certos aspectos da burocracia variarem o suficiente para entrarem em conflito com certas vertentes do profissionalismo, o conflito

ocorrerá. Sendo assim, a lealdade em relação à profissão não tem que ocorrer a expensas da lealdade para com a organização; a compatibilidade e complementaridade entre domínios pode ser expectável, como aliás mostram vários estudos (Thornton, 1970; Aranya & Jacobson, 1975; Bartol, 1979; Aranya & Ferris, 1983, 1984; Wallace, 1993; Baugh & Roberts, 1994; Vandenberg & Scarpello, 1994; Wallace, 1995a e 1995b; Russo, 1998; Hoff, 2001; Shafer *et al.*, 2001; Bamber & Venkataraman, 2002).

A meta-análise realizada por Wallace (1993) revelou que a relação entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional é positiva e moderadamente forte. Não quer isto dizer que não haja tensão entre domínios. O conflito pode existir, mesmo se houver uma associação positiva.

Quando uma profissão é parcialmente burocrática parcialmente profissional poderá haver um empenhamento dual (Aranya & Jacobson, 1975). O conflito organização/profissão é menor para os profissionais que trabalham em organizações profissionais do que para os que trabalham em organizações não profissionais (Aranya & Ferris, 1984). Thornton (1970) afirmou que se o colaborador perceber que a organização reafirma e exemplifica certos princípios do profissionalismo, a compatibilidade pode ser alcançada. Mas que condições, que condicionantes levam à complementaridade entre estes dois focos?

Para Thornton (1970), se os padrões de desempenho, a autoridade e a supervisão assentarem em critérios profissionais estão criadas algumas condições para que o conflito não ocorra. Wallace (1995a) concluiu que a autoridade, a autonomia, as oportunidades de carreira, a especialização e a colegialidade têm pouco poder explicativo em relação ao empenhamento profissional. Esta conclusão vem pôr em causa a ideia anterior de que as organizações profissionais são mais compatíveis com as normas profissionais. As organizações não profissionais podem ser congruentes com as normas profissionais, embora os profissionais estejam menos empenhados com a profissão neste tipo de organização do que os que trabalham em organizações profissionais. Num estudo do mesmo ano (Wallace, 1995b) enumerou, porém, algumas características da burocracia profissional que contribuem para um menor conflito organizacional/profissional e que fazem parte das organizações de controlo corporativista: as oportunidades de carreira, a autonomia dos empregados e a consistência dos valores organizacionais com os valores profissionais. Estas características podem aliviar a tensão burocracia/profissão. No caso dos advogados, o sentido de colegialidade, as oportunidades de promoção interna, a autonomia e a participação na tomada de decisão conduziram ao empenhamento

organizacional dos profissionais, uma vez que asseguraram que os valores organizacionais são consistentes com os valores profissionais.

Com o intuito de tentar perceber as condicionantes da compatibilidade/incompatibilidade entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional, Bartol (1979) defendeu que a percepção do sistema de recompensas enquanto valorizador do comportamento profissional está associado a elevados níveis de empenhamento organizacional, que, por sua vez, contribuí para a compatibilidade entre os dois focos.

A autonomia e a dedicação profissional emergem como variáveis importantes na explicação do conflito/tensão entre domínios (Bartol, 1979; Russo, 1998; Shafer *et al.*, 2001; Bamber & Venkataraman, 2002). Quer no caso dos contabilistas, quer no caso dos jornalistas, a dedicação à profissão e o grau de autonomia percebido contribuíram para dirimir o conflito entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional, o que reforça a importância das organizações reafirmarem estes princípios e de utilizá-los na gestão das pessoas.

Hoff (2001) sugeriu que a compatibilidade entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional é explicada pelo clima organizacional percebido e pela coesão do grupo de pares.

A relação entre os focos pode variar ao longo das profissões, em função do grau de profissionalização de uma profissão, e dentro de uma mesma profissão, de acordo com a posição ocupada pelo empregado dentro da organização (Aranya & Ferris, 1984; Wallace, 1993; Vandenberg & Scarpello, 1994).

Os dois domínios podem ser sequencialmente dependentes (Aranya & Ferris, 1983; Vandenberg & Scarpello, 1994). Baseados num estudo longitudinal, Vandenberg & Scarpello (1994) concluíram da prioridade causal do empenhamento profissional sobre o empenhamento organizacional. O empenhamento organizacional depende, em parte, da correspondência percebida ou congruência entre os valores individuais e os valores partilhados pela organização. Ora assim sendo, os valores e expectativas profissionais acolhidos durante o período de formação académica, e durante a socialização numa profissão, caracterizam o sistema de valores individuais. Se a organização corresponder a esses valores e expectativas, o empenhamento profissional pode funcionar como um factor de propensão para o desenvolvimento do empenhamento organizacional e a complementaridade entre os focos poderá ser percebida. Um factor co-adjuvante desta associação positiva poderá ser a valorização da profissão pela organização.

Alguns investigadores realçaram o papel do empenhamento organizacional e da identificação organizacional no conflito percebido entre a organização e a profissão (Aranya & Ferris, 1983; Bamber & Venkataraman, 2002). A identificação organizacional contribui directamente para o conflito, ao contrário da identificação profissional. A identificação profissional contribui para a identificação organizacional que, por sua vez, afecta o conflito organização/profissão (Bamber & Venkataraman, 2002).

A nível das consequências da complementaridade entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional, Baugh & Roberts (1994) destacaram níveis mais elevados de satisfação e desempenho registados por indivíduos duplamente empenhados. O empenhamento profissional, quando combinado com um baixo empenhamento organizacional pode resultar num aumento da percepção de problemas burocráticos. Shafer *et al.* (2001) argumentaram que os elevados níveis de conflito organização /profissão estão relacionados com níveis baixos de empenhamento organizacional a níveis baixos de satisfação na função que, por sua vez, se relacionam negativamente com as intenções de *turnover*. Já Aranya & Ferris (1983, 1984) haviam afirmado que o conflito organização/profissão estava positivamente ligado às intenções de abandono da organização (Bamber & Venkataraman, 2002, confirmaram esta relação) e negativamente à satisfação na função.

4.6. Empenhamentos múltiplos

Nos últimos anos tem-se assistido ao desenvolvimento de um acervo teórico e empírico deveras interessante em torno da relação entre os vários focos de empenhamento e suas respectivas dimensões. Trata-se do estudo dos empenhamentos múltiplos ou do empenhamento em contexto de trabalho. A seguir irão expor-se os principais contributos teóricos que atravessam esta área do saber, com o propósito de enquadrar, posicionar e compreender o estatuto do empenhamento organizacional e do empenhamento profissional no seio do empenhamento em contexto de trabalho.

O estudo do empenhamento em contexto de trabalho não tinha recorrido, com frequência, a modelos multidimensionais, antes do apelo de Morrow (1983). Morrow (1983) alertou, no entanto, para o facto das medidas de empenhamento em contexto de trabalho serem redundantes. A importância da carreira, por exemplo, englobou alguns aspectos do empenhamento em contexto de trabalho, que são redundantes com a ética de trabalho, o envolvimento no trabalho e o interesse de vida central. Anterior ao trabalho de

Morrow, pode-se referir o contributo de Wiener & Vardi (1980), que se dedicaram ao estudo da relação entre empenhamento organizacional, empenhamento na carreira e empenhamento na função e sua influência nos comportamentos no trabalho.

Num estudo posterior (Morrow & McElroy, 1986) concluíram que somente o empenhamento na carreira e o envolvimento na função foram marcados pela redundância. Somente a ética de trabalho protestante e o empenhamento organizacional mostraram ser relativamente independentes de outras formas de empenhamento em contexto de trabalho. Os autores aconselharam a que se tivesse em atenção, não só a selecção de medidas dentro das categorias de empenhamento, mas também as formas de empenhamento em contexto de trabalho a serem analisadas.

Uns anos mais tarde, Morrow (1993) retirou a faceta sindicato do empenhamento em contexto de trabalho e dividiu o empenhamento organizacional nas dimensões afectiva e instrumental. Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) encontraram apoio para a posição de Morrow (1993) de excluir o empenhamento no sindicato da taxonomia de empenhamento em contexto de trabalho. De facto, não se entra numa organização ou profissão para aderir a um sindicato.

Em resposta ao apelo de Morrow (1983), Blau *et al.* (1993) procuraram desenvolver uma taxonomia geral de empenhamento em contexto de trabalho. Estes investigadores sugeriram que essa taxonomia devia incluir atitudes em relação à função, organização, profissão e trabalho em geral. O referente carreira deveria de ser eliminado da taxonomia. Outros esforços se lhe seguiram, em termos de desenvolvimento de um instrumento para medir o empenhamento no trabalho, como por exemplo, Becker (1992), Cohen (1993) e Meyer & Allen (1997).

Qual a relação da escala de Meyer & Allen (1984), que mede o empenhamento organizacional, e os empenhamentos em relação a outros focos? Cohen (1996) demonstrou que a escala de empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1984) pode ser integrada no constructo empenhamento em contexto de trabalho, substituindo a escala de Porter *et al.* (1974). Este autor propõe um modelo composto por sete factores: empenhamento organizacional afectivo, instrumental, normativo, empenhamento na carreira, envolvimento na função, envolvimento no trabalho e ética de trabalho protestante (Cohen, 1996).

Baruch & Winkelmann-Gleed (2002) distinguiram entre empenhamento no local de trabalho e empenhamento externo ao local de trabalho. O empenhamento no local de trabalho refere-se à lealdade ou ligação que o empregado experimenta em relação à organização, função, em relação aos colegas de trabalho, em relação ao supervisor ou

relativamente à gestão; o empenhamento externo ao local de trabalho refere-se à ligação ao sindicato, à profissão e às perspectivas de carreira.

Os estudos realizados mostraram que os constructos, que constituem o empenhamento em contexto de trabalho, se tratam de conceitos independentes (Randall & Cote, 1991; Cohen, 1999a e 1999b; Hackett *et al.*, 2001; Freund & Carmeli, 2003; Carmeli & Freund, 2004). Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005) concluíram que há um constructo psicológico comum no empenhamento em contexto de trabalho. Ainda que existam correlações positivas entre as formas de empenhamento, a magnitude das correlações é modesta, o que sugere que a sobreposição do conceito não é excessiva, nem resulta em redundância.

Na última década enfatizou-se a importância de se analisar como é que as diferentes formas de empenhamento estão inter-relacionadas e como é que se relacionam com os resultados do trabalho. Pouca investigação tinha sido até então feita para investigar e testar as ligações causais entre os constructos do empenhamento em contexto de trabalho (Hackett *et al.*, 2001). O argumento por detrás destes estudos é o de que “ao não considerarem as relações entre os vários constructos de empenhamento em contexto de trabalho, os investigadores poderão ter identificado incorrectamente a intensidade e a direcção da relação entre estes constructos (Randall & Cote, 1991: 194). Teria sido melhor usar-se um modelo multivariado de empenhamento, para prever os resultados de trabalho, do que se ter usado um modelo distinto e separado para cada um dos constructos (Randall & Cote, 1991; Cohen, 1999a; Hackett *et al.*, 2001; Carmeli & Freund, 2004). O objectivo seria o de se criar perfis de empenhamento para testar a sua relação com os *outputs* organizacionais (Cohen, 1990a). Cooper-Hakim & Viswesvaran publicaram um estudo em 2005 que se inseriu dentro desta temática.

Segundo Freund & Carmeli (2003) e Carmeli & Freund (2004), somente três modelos analisaram as inter-relações entre os cinco focos de empenhamento universal (ética de trabalho protestante, envolvimento na função, empenhamento na carreira, empenhamento organizacional afectivo e empenhamento organizacional instrumental): Randall & Cote (1991), Morrow (1993) e Cohen (1999a).

O modelo de Morrow (1993) estudou as influências recíprocas entre as formas de empenhamento: a ética de trabalho protestante, o empenhamento organizacional instrumental, o empenhamento organizacional afectivo, o empenhamento na carreira e o envolvimento na função. Em comparação com o modelo de Morrow (1993), o modelo de Randall & Cote (1991) analisou formas de empenhamento no trabalho ligeiramente

diferentes: a ética de trabalho protestante, a ligação ao grupo de trabalho, o empenhamento organizacional (empenhamento afectivo), o empenhamento na carreira e o envolvimento na função. Randall & Cote (1991) admitiram, no entanto, que as relações encontradas entre a ligação ao grupo de trabalho e o envolvimento na função podiam não ser suficientemente fortes para justificar a consideração do constructo ligação ao grupo de trabalho. Aliás, Freund & Carmeli (2003) e Carmeli & Freund (2004), ao reverem o modelo destes autores, optaram por eliminar a ligação ao grupo de trabalho e passar a considerar o empenhamento organizacional e as suas componentes afectiva e instrumental. Hackett *et al.* (2001) preferiram estudar o envolvimento no trabalho, em vez da ética protestante de trabalho, e optaram pela análise do empenhamento organizacional afectivo.

De acordo com Morrow (1993) existem influências recíprocas entre os focos de empenhamento e estes formam uma estrutura circular. A ética de trabalho protestante liga-se ao empenhamento instrumental e ao empenhamento na carreira. O empenhamento na carreira encontra-se ligado ao empenhamento instrumental e ao empenhamento afectivo. Por seu lado, o empenhamento instrumental relaciona-se com o empenhamento afectivo e ambos os empenhamentos influenciam o envolvimento na função, completando o círculo.

A ética de trabalho protestante é o empenhamento com menos capacidade para ser influenciado ou mudado. Este empenhamento acompanha o empregado ao longo da sua evolução profissional e só é alvo de pequenas mudanças. No entanto, este empenhamento tem uma influência noutros empenhamentos, nomeadamente o empenhamento instrumental e o empenhamento na carreira. A ética de trabalho protestante está relacionada com o empenhamento na carreira, uma vez que, pessoas diferentes têm percepções diferentes acerca do mundo de trabalho e uma moral de trabalho elevada influencia a nossa persistência numa dada carreira profissional. Por seu lado, a ética de trabalho protestante influencia o empenhamento instrumental, uma vez que, algumas das relações percebidas por um trabalhador com uma ética de trabalho elevada, são devidas ao facto de ele ter um local de trabalho.

O empenhamento na carreira é percebido como um empenhamento directamente relacionado com a personalidade de um indivíduo e não é necessariamente influenciado pela organização em que o indivíduo trabalha. No entanto, enquanto a ética de trabalho protestante está relacionada com a percepção geral de um trabalhador acerca do mundo de trabalho, o empenhamento na carreira está relacionado com a percepção de um trabalhador acerca da sua função. O empenhamento na carreira influenciará o empenhamento instrumental e o empenhamento afectivo, porque a função que leva ao desenvolvimento

profissional é uma das relações que encoraja o empenhamento instrumental e o empenhamento afectivo.

O envolvimento na função é influenciado pelo empenhamento instrumental e pelo empenhamento afectivo. O empenhamento instrumental influencia o envolvimento na função, porque se assume que as relações satisfatórias encorajam o trabalhador a investir mais na sua área de trabalho. O empenhamento afectivo influencia o envolvimento na função, porque a crença nos objectivos organizacionais e a identificação com os valores da organização encorajam o trabalhador a investir mais na sua área de trabalho e isto facilitará o envolvimento na sua profissão.

Lee *et al.* (2000) não confirmaram a hipótese de Morrow (1993) de que o empenhamento profissional estava mais intensamente correlacionado com a orientação para a ética de trabalho do que com o envolvimento na função. Estes autores provaram um modelo oposto: o empenhamento profissional está mais relacionado com o envolvimento na função do que com a orientação para a ética de trabalho. Sugeriram a revisão da noção próximo/distante inerente ao modelo dos círculos concêntricos. Por outro lado, observaram também uma correlação fraca e negativa entre empenhamento profissional instrumental e empenhamento organizacional instrumental, que é inconsistente com o modelo dos círculos concêntricos de Morrow (1983).

Randall & Cote (1991) defenderam também que o empenhamento mais permanente e com menos tendência a mudar é a ética de trabalho protestante. Contudo, a ética de trabalho protestante influencia o envolvimento na função, uma vez que esta característica é tão básica e enraizada no empregado que o fará investir na sua profissão e gerará um elevado envolvimento na função. Uma das principais diferenças entre o modelo de Morrow (1993) e o modelo de Randall & Cote (1991) é que, no segundo, o envolvimento na função aparece como uma variável mediadora entre a ética de trabalho protestante, o empenhamento instrumental e o empenhamento na carreira. O envolvimento na função influencia o empenhamento organizacional e a importância da carreira directa e intensamente. Afecta o empenhamento organizacional, porque os factores situacionais foram identificados como o conjunto mais importante de antecedentes do empenhamento organizacional. O envolvimento na função influencia a importância da carreira, porque aumenta o desafio das funções, o que, por sua vez, leva a uma identificação com a carreira. O envolvimento na função é afectado fortemente pelo envolvimento no trabalho, que desempenha um papel chave ao influenciar as respostas afectivas ao trabalho; é menos afectado pela ligação ao grupo de trabalho. No modelo de Morrow (1993), o envolvimento

na função está directamente ligado aos resultados de trabalho (Freund & Carmeli, 2003).

Hackett *et al.* (2001) sugeriram que o empenhamento organizacional e o empenhamento profissional foram influenciados de forma directa pelo envolvimento nas funções, que, por sua vez, foi influenciado pelo envolvimento no trabalho. Os resultados do seu trabalho remetem para a primazia do envolvimento no trabalho na determinação das atitudes no trabalho.

O envolvimento na função e o empenhamento organizacional têm um foco mais imediato, o empenhamento profissional é intermediário e a ética de trabalho protestante e o envolvimento no trabalho são conceitos de longo termo. A organização, a função e a profissão são focos mais específicos, definidos e concretos no que toca à sua relação com o local de trabalho, a ética de trabalho protestante e o envolvimento no trabalho são mais abstractos e gerais em termos da sua relação com o local de trabalho (Cohen, 1995, 1998).

Cohen (1999a e 2000) encontrou apoio empírico para o modelo de Randall & Cote (1991), mas não para o modelo de Morrow (1993). O envolvimento nas funções funcionou como variável chave moderadora da inter-relação entre os constructos de empenhamento em contexto de trabalho.

O empenhamento profissional demonstrou ter um efeito forte nas atitudes e comportamentos dos enfermeiros (Cohen, 1995). Num estudo posterior (Cohen & Freund, 2005), concluiu-se que o empenhamento profissional teve este efeito também para os não profissionais. Para os enfermeiros, as formas chave de empenhamento em contexto de trabalho são o foco profissão e o foco organização, pelo menos no que diz respeito à intenção de abandonar a organização (Cohen, 1995, 1999b). O envolvimento na função não teve, neste estudo, e no de Boshoff & Mels (2000), uma relação com as intenções de abandono e teve até um impacto negativo no absentismo e na tensão provocada pela função (Cohen, 1995). Os estudos de Cohen (1995, 2000) e de Cohen & Freund (2005) remeteram, aliás, para a conclusão de que o envolvimento na função tem um efeito fraco nas consequências do trabalho. Cohen (1995) acrescentou ainda que, provavelmente, o modelo de empenhamento em contexto de trabalho seria mais eficaz na previsão das intenções de *turnover*, do que propriamente na previsão de outras consequências, como o desempenho e o absentismo.

O envolvimento na função é afectado pelo foco de empenhamento que representa os efeitos da socialização e os efeitos culturais: o envolvimento no trabalho. O envolvimento no trabalho parece ser a variável chave na inter-relação entre os constructos de empenhamento em contexto de trabalho (Cohen, 2000). Cohen (2000) chegou até a

sugerir que o empenhamento no grupo de trabalho não é um foco essencial e, por isso, devia de ser afastado do modelo de empenhamento universal de Morrow (1983 e 1993). Contudo, num estudo de 2006 (Cohen, 2006), retoma o estudo do empenhamento no grupo de trabalho (integra-o no seu modelo de empenhamento em contexto de trabalho), desta vez para estudar o efeito da cultura, nomeadamente das quatro dimensões culturais sugeridas por Hofstede (1980): distância ao poder, evitamento da incerteza, individualismo/colectivismo e masculinidade/feminilidade, no desempenho na função e nos comportamentos de cidadania organizacional de dois grupos étnicos distintos: judeus e árabes.

Diferentes objectos de empenhamento em contexto de trabalho representam atitudes distintas e, por isso, prevêem-se efeitos diferenciados nos comportamentos no trabalho (Cohen, 2006). Dado que o objecto do empenhamento organizacional é a organização empregadora, o comportamento mais provável de ser influenciado por este empenhamento é o comportamento orientado para a organização, como as intenções de *turnover*, o *turnover* real, o absentismo e os comportamentos de cidadania organizacional. Similarmente, os comportamentos mais prováveis de serem influenciados pelo envolvimento na função e pelo empenhamento no grupo de trabalho são os comportamentos orientados para a tarefa, como os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho. Os comportamentos que provavelmente se relacionarão com o empenhamento profissional são as intenções ou abandono da profissão. As conclusões finais forneceram apenas apoio parcial a estas relações hipotéticas. O empenhamento organizacional encontrava-se relacionado com o desempenho, mas somente com os comportamentos de cidadania organizacional altruístas. O empenhamento no grupo de trabalho estava também relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional altruístas. Os comportamentos de cidadania organizacional altruístas não estavam relacionados com a etnicidade e com os valores culturais. A cultura explicou, assim, a adopção de comportamentos de cidadania organizacional (Cohen, 2006).

Freund & Carmeli (2003) e Carmeli & Freund (2004) mostraram que a ética de trabalho protestante influencia directamente o empenhamento na carreira e o empenhamento na organização, mas a sua influência é indirecta no caso do envolvimento na função. O envolvimento na função é uma variável mediadora entre a ética de trabalho protestante e o empenhamento afectivo em relação à organização e em relação à carreira. Estes autores identificaram ainda outra variável moderadora: o empenhamento na carreira. O empenhamento instrumental é mediado pelo empenhamento na carreira. Não foi

encontrada uma relação directa entre envolvimento na função e empenhamento instrumental; a ligação entre envolvimento na função e empenhamento instrumental passa pelo empenhamento na carreira. O empenhamento na carreira não está necessariamente relacionado com o empenhamento organizacional.

Carmeli & Gefen (2005) reviram os modelos de Morrow (1993) e Randall & Cote (1991) e questionaram a aplicação destes modelos, mantendo a sua fórmula original. Estes modelos, quando submetidos a algumas modificações, melhoraram o seu potencial explicativo relativamente às intenções de abandono da organização e da profissão. Na senda destes resultados, os investigadores sugeriram que a relação ética de trabalho protestante e envolvimento na função e a relação entre empenhamento na carreira e empenhamento organizacional instrumental fosse removida do modelo, uma vez que não foi encontrado um efeito significativo da ética de trabalho protestante no envolvimento na função e foi encontrada uma correlação fraca entre ética de trabalho protestante, empenhamento na carreira e empenhamento instrumental. Relativamente ao papel central do envolvimento na função, reportado por Randall & Cote (1991), também terá que ser mais bem estudado, uma vez que os dados não confirmaram este resultado.

Em suma, os modelos teóricos expostos divergem quanto ao papel mediador de determinados focos de empenhamento, mormente o envolvimento na função, em relação a outros focos: o empenhamento organizacional e o empenhamento profissional. Não é consensual o estatuto assumido pelo envolvimento no trabalho ou ética de trabalho protestante. É certo que o modelo de Randall & Cote (1991) tem reunido alguma comprovação empírica (Cohen, 1999a e 2000), mas parece ser prematuro afastar por completo o modelo dos círculos concêntricos de Morrow (1993).

Quanto aos focos que devem fazer parte do modelo de empenhamento em contexto de trabalho, também não há propriamente unanimidade quanto aos focos a fazerem parte da taxonomia. Há um acolhimento anuente em relação aos focos profissão e organização, embora persistam algumas dúvidas quanto às dimensões a considerar no seio deste último tipo de empenhamento: afectivo e instrumental ou somente afectivo? Há um certo assentimento quanto à consideração dos focos trabalho e função. Parece haver, no entanto, necessidade de decidir, de uma vez por todas, qual o conceito que melhor representa o foco trabalho: ética de trabalho protestante ou envolvimento no trabalho? Mais dúvidas se mantêm acerca da inclusão do foco grupo de trabalho na taxonomia de empenhamento em contexto de trabalho.

Esta ausência de anuência quanto aos focos e dimensões a integrar na taxonomia de

empenhamento em contexto de trabalho pode ser explicada pelo tipo de amostra abordada pelos investigadores. Determinados focos podem ser primordiais para uma profissão ou ocupação e não o ser para outras. O relevo, o estatuto ocupado por cada um dos focos e o poder preditivo em relação a determinadas consequências de trabalho podem variar consoante o grupo profissional em análise e o contexto organizacional e cultural que modelam a actuação desse grupo em contexto de trabalho. No caso concreto dos enfermeiros, os focos mais abordados como sendo preditivos dos seus comportamentos de cidadania organizacional, tanto quanto foi possível descortinar da recensão bibliográfica efectuada, têm sido os focos organização, profissão e grupo de trabalho.

4.7. Nota final

Neste capítulo procedeu-se à revisão do estado da arte do empenhamento profissional. Há uma menor abundância de estudos relativamente a este foco quando comparado com o foco de empenhamento mais estudado: a organização. A literatura tem revelado algumas dificuldades em torno da conceptualização e medição do empenhamento profissional, o que dificulta uma perspectiva integradora e consensual em torno deste conceito. Tal como constatado com o empenhamento organizacional, tem ganhado notoriedade e destaque, nas investigações da área, o empenhamento conceptualizado como multidimensional. Os modelos unidimensionais têm perdido terreno. Meyer *et al.* (1993) estenderam o modelo multidimensional de empenhamento organizacional à profissão e a sua perspectiva tem acolhido confirmação nos estudos de outros autores, nomeadamente Irving *et al.* (1997) e Blau (2001a, 2001b, 2003). Blau, um investigador que se dedica a estudar este foco de empenhamento há cerca de 30 anos, que perfilhava no início dos seus estudos de uma perspectiva unidimensional de empenhamento profissional, também ele tem trilhado o percurso da multidimensionalidade nos seus últimos trabalhos (Blau, 2001a, Blau, 2001b, 2003; Blau & Holladay, 2006), inspirado pela investigação realizada por Meyer *et al.* (1993).

No contexto nacional, alguns investigadores têm realçado a pertinência da consideração do empenhamento profissional enquanto constructo tridimensional (veja-se, por exemplo, Leite, 2007).

Capítulo 5. O EMPENHAMENTO NO GRUPO DE TRABALHO⁴

O estudo de Becker (1992) constitui um marco fundamental no estudo do empenhamento enquanto conceito multifocalizado e multidimensional. As pistas de investigação deixadas por este investigador incitam ao estudo de outros focos para além do empenhamento organizacional. De facto, os focos supervisor, gestão de topo e grupo de trabalho acrescentam capacidade explicativa à satisfação na função, à intenção em abandonar a organização e aos comportamentos pró-sociais, para além do contributo do empenhamento organizacional. As evidências empíricas sugerem que os empenhamentos múltiplos levam à previsão de determinados resultados organizacionais, tais como a satisfação na função, a intenção em abandonar a organização e o desempenho e fazem-no melhor do que os estudos que isolam um foco de empenhamento (Becker, 1992; Cohen, 1993; Becker, Randall & Riegel, 1995; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996). A força desta argumentação convenceu a que se estudasse a influência do empenhamento no grupo de trabalho, a par do empenhamento organizacional e profissional, nos comportamentos de cidadania organizacional.

O estudo do empenhamento em contexto de trabalho e da sua relação com as variáveis consequentes beneficiará com a consideração dos múltiplos alvos constituintes de uma organização (Reichers, 1985). Em vez dos investigadores se aterem ao estudo do empenhamento organizacional global, os estudos deverão enlevar o contributo de focos como o supervisor, a gestão de topo, o grupo ou equipa de trabalho e, até, os clientes, na explicação dos resultados organizacionais. A organização é uma entidade abstracta, global, mais bem entendida se orientarmos a investigação para alvos mais directos e específicos, relevantes para o grupo em estudo. Além disso, o esforço dos investigadores tem sido no sentido da distinção entre os múltiplos focos de empenhamento e têm provado, através da análise factorial confirmatória, que os empregados vêem os focos de empenhamento enquanto focos distintos (Snape, Chan & Redman, 2006).

⁴ Em alguns artigos aparece a designação empenhamento na equipa em vez da designação empenhamento no grupo de trabalho. O termo equipa aparece, em alguns trabalhos, para designar a) empregados que partilham tarefas funcionalmente inter-relacionadas e que são responsáveis pelo produto final, b) que têm as competências necessárias para desempenhar funções, que são da responsabilidade colectiva da equipa e c) recebem *feedback* e avaliações que derivam do desempenho da equipa. As equipas de trabalho possuem um elevado grau de auto-determinação que inclui o controlo sobre o trabalho, as pausas de trabalho e a participação no recrutamento e formação de novos membros (Bishop & Scott, 2000). Teoricamente, os enfermeiros não respeitam alguns dos requisitos das equipas, nomeadamente, no que concerne ao recrutamento dos membros e à avaliação de desempenho assente no desempenho dos membros da equipa.

Os indivíduos podem tornar-se empenhados com alguns ou com todos os constituintes e podem experimentar conflitos entre empenhamentos, em particular se os valores e objectivos não forem compatíveis (Reichers, 1985). Lawler (1992) defendeu que a interdependência entre entidades poderá ocorrer. A compatibilidade acontece principalmente se os focos/constituintes estiverem relacionados uns com os outros. Por exemplo, porque os supervisores e os grupos/equipas de trabalho estão relacionados com a organização, os empregados que exibem empenhamento com estes focos são impelidos a ficar na organização, de modo a manter a sua relação com estas entidades “locais”.

Para alguns investigadores (veja-se, por exemplo, Zaccaro & Dobbins, 1989 e Snape *et al.*, 2006), o empenhamento não é um “jogo de soma nula”. Os focos podem ser distintos, mas o empenhamento organizacional não ocorre a expensas de outro foco, como por exemplo, o grupo de trabalho, como evidenciam as correlações moderadas encontradas entre os focos de empenhamento nestes estudos.

Este capítulo começará por abordar o conceito empenhamento no grupo de trabalho e as formas de operacionalização do mesmo, insistindo depois na procura e análise de alguns antecedentes e consequentes deste foco de empenhamento.

5.1. Empenhamento no grupo de trabalho: o conceito e sua medição

O acervo teórico disponível a propósito do empenhamento no grupo/equipa de trabalho deixa patente que não existe concordância quanto a dimensionalidade do conceito.

O empenhamento no grupo de trabalho trata-se da identificação e sentido de coesão do indivíduo com outros membros da organização (Randall & Cote, 1991). Trata-se de um foco intra-organizacional, psicologicamente próximo do indivíduo (Reichers, 1985). Zaccaro & Dobbins (1989) propuseram que se entenda o empenhamento no grupo de trabalho como a identificação e envolvimento para com o grupo de trabalho. Esta definição vai de encontro à visão de empenhamento organizacional de Mowday *et al.* (1979), tratando-se de um esforço para alargar este conceito a outros focos de empenhamento. Perspectiva o empenhamento no grupo de trabalho como um constructo unidimensional.

Uma outra proposta de dimensionalidade advém de Becker (1992), baseado nos estudos de O'Reilly & Chatman (1986). Este autor apresenta o empenhamento no grupo de trabalho como constituído por três dimensões: a identificação, a interiorização e a complacência. A identificação com o grupo de trabalho ocorre quando o indivíduo adopta atitudes e comportamentos, de modo a estar ligado às outras pessoas ou ao grupo através

de uma relação satisfatória e auto-definidora. A interiorização relativamente ao grupo de trabalho acontece quando as pessoas adoptam atitudes e comportamentos, porque o seu conteúdo é congruente com o seu sistema de valores. O indivíduo manifesta complacência com o grupo de trabalho, quando adopta atitudes e comportamentos de modo a obter recompensas específicas ou a evitar punições.

Filiados na proposta empiricamente fundamentada de Meyer *et al.* (1993) de expansão da visão tripartida a outros focos de empenhamento, o conceito de empenhamento no grupo de trabalho surgiu, aos olhos de Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe (2002), como um conceito multidimensional. O indivíduo está empenhado afectivamente no seu grupo de trabalho quando a sua identidade deriva, em parte, desse alvo, tem valores em comum e está envolvido pessoalmente com ele. O empenhamento normativo no grupo de trabalho assenta na relação de troca social com o grupo, que tem por detrás os benefícios recebidos, que implicam reciprocidade, e nos valores de lealdade em relação ao grupo de trabalho. O empenhamento instrumental no grupo de trabalho resulta dos investimentos que seriam perdidos, em caso de quebra da relação (por exemplo, competências específicas desenvolvidas no decorrer da pertença a um grupo).

As propostas apresentadas deram origem a várias tentativas de medição dos conceitos formulados.

Randall & Cote (1991) apresentaram uma medida unidimensional constituída por seis itens, utilizada, posteriormente, nos estudos de Cohen (1999b, 2006). Zacarro & Dobbins (1989) e Bishop & Scott (2000) adaptaram a escala de Mowday *et al.* (1979) ao estudo do empenhamento no grupo de trabalho.

Clugston, Howell & Dorfman (2000) sustentaram a generalização do modelo tripartido de empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1991) ao empenhamento no grupo de trabalho. Meyer & Herscovitch (2001) propuseram também a generalização do modelo das três componentes a outros focos de empenhamento. Os investigadores têm respondido aos apelos, ora usando a medida de Meyer & Allen (1991), ora utilizando a escala revista apresentada um pouco mais tarde por Meyer *et al.* (1993) (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002; Stinglhamber *et al.*, 2002, Snape *et al.*, 2006).

Becker e os colegas (Becker, 1992; Becker & Billings, 1993; Becker *et al.*, 1996), usaram o OCQ para medir o empenhamento organizacional e os restantes focos foram avaliados com recurso a uma única questão: O quão ligado está com as seguintes pessoas ou grupos? (gestão de topo, supervisor e grupo de trabalho). Quanto às bases de empenhamento, estas foram avaliadas tendo por base a escala adaptada de O'Reilly &

Chatman (1986). A linha de trabalho de O'Reilly & Chatman (1986) sofre de algumas limitações. As medidas de identificação e interiorização mostram ser pouco distintas e a escala de complacência correlaciona-se positivamente com a intenção em abandonar a organização, o que contraria os resultados de outros estudos tendo por base outros esforços de dimensionalização (Meyer & Herscovitch, 2001). Apesar das críticas, investigações na área continuam a usar a medida de Becker (1992), como por exemplo, a de Lavelle, Brockner, Konovsky, Price, Henley, Taneja & Vinekar (2009).

5.2. Antecedentes do empenhamento no grupo de trabalho

A literatura acerca da temática empenhamento no grupo/equipa de trabalho concentrou-se mais na consideração do conceito enquanto variável independente do que propriamente como variável dependente. É notória a escassez de estudos que entonquem na busca das variáveis antecedentes do empenhamento no grupo/equipa de trabalho. As investigações iniciais centraram-se, preferencialmente, na ligação entre este foco de empenhamento e as consequências de trabalho.

Os antecedentes mais indiciadores do empenhamento no grupo de trabalho são as variáveis de nível grupal, como a coesão e o agrado com as actividades do grupo (Zacarro & Dobbins, 1989). Vandenberghe, Bentein & Stinglhamber (2004) atestaram o poder preditivo da coesão em relação ao grupo de trabalho, uma vez que esta variável influencia o empenhamento no grupo de trabalho, mas não o empenhamento em relação a outros focos, mormente o empenhamento no supervisor e na organização. Também Heffner & Rentsch (2001) destacaram a interacção social com o grupo de trabalho enquanto antecedente do empenhamento afectivo no grupo de trabalho.

Alguns estudos (Yoon, Baker & Ko, 1994; Tao *et al.*, 1998) evidenciaram o papel da ligação ao grupo de trabalho, que aumenta a coesão do grupo e tem efeitos a nível do empenhamento na organização.

Ordens e pedidos conflituosos, oriundos de pessoas distintas, a satisfação com os colegas de trabalho, assim como a interdependência das tarefas relacionam-se com o empenhamento na equipa de trabalho (Bishop & Scott, 2000).

Um trabalho mais recente (Wasti, 2008) revelou o potencial preditivo das variáveis oportunidades de formação, *empowerment* e satisfação com os colegas de trabalho no empenhamento afectivo no grupo de trabalho. As oportunidades de formação e a satisfação com os colegas de trabalho também se assumem como antecedentes do empenhamento

normativo no grupo de trabalho. Ellemers, Gilder & Heuvel (1998) revelaram que a satisfação com o trabalho é também um importante preditor do empenhamento na equipa.

Como já se viu, são escassos os estudos encontrados com a preocupação de descobrir o que leva ao desenvolvimento do empenhamento no grupo de trabalho. Contudo, o estudo deste foco de empenhamento só teria a ganhar, em termos de maturidade e solidez conceptual e explicativa, com a inclusão nos modelos de mais variáveis antecedentes.

5.3. O poder explicativo do empenhamento no grupo de trabalho sobre algumas variáveis consequentes

O interesse crescente dos investigadores pelo estudo de determinada área dentro do Comportamento Organizacional pressupõe, a maior parte das vezes, que esta esteja ligada a resultados organizacionais importantes para a eficiência e eficácia organizacional. Os estudos que ligam o empenhamento no grupo de trabalho e as consequências de trabalho não escapam a este ímpeto de procura da melhoria do desempenho global nas organizações.

O estudo de Becker (1992) expôs uma relação negativa entre a identificação e interiorização em relação ao grupo de trabalho e a intenção em abandonar a organização e uma associação positiva entre identificação e interiorização em relação ao grupo de trabalho e a satisfação. A complacência está correlacionada positivamente com a intenção em abandonar a organização e negativamente com a satisfação. Os focos e bases de empenhamento ajudam a prever a satisfação e a intenção em abandonar a organização para além do empenhamento organizacional.

Cohen (1999b) estudou o impacto do empenhamento no grupo de trabalho nas intenções em abandonar a função, a profissão e a organização, nos comportamentos de cidadania organizacional e na satisfação com a vida. É conferida validade e capacidade explicativa ao empenhamento no grupo de trabalho apenas no caso da satisfação com a vida. Os resultados desapontadores estendem-se ao estudo de 2006 (Cohen, 2006), em que se destaca a ausência de relação significativa entre o desempenho próprio do papel e o empenhamento no grupo. Também Stinglhamber *et al.* (2002) não encontraram um efeito estatisticamente significativo do empenhamento no grupo de trabalho no desempenho. Contudo, Ellemers *et al.* (1998) concluíram que os empregados que se sentem intensamente empenhados na sua equipa parecem estar mais inclinados para dirigir os seus

esforços para atingirem um bom desempenho grupal, uma vez que este terá reflexos na avaliação de desempenho.

Os localmente empenhados (empregados ligados ao seu supervisor e ao grupo de trabalho) apresentam maior satisfação com o supervisor e com o grupo de trabalho do que os globalmente empenhados (ligados à gestão de topo e à organização) (Becker & Billings, 1993).

Quando os modelos explicativos integram os empenhamentos afectivos nos vários focos: organização, supervisor e colegas de trabalho, o foco empenhamento nos colegas de trabalho não consegue explicar as intenções de *turnover* e o stresse em relação à função (Wasti & Can, 2008).

Numa amostra de enfermeiros, o empenhamento no grupo de trabalho não explicou a intenção de abandonar a organização (Stinglhamber *et al.*, 2002). As enfermeiras são formadas e possuem competências para o desempenho das tarefas que lhes são incumbidas. O seu nível de *expertise* e a capacidade para fazer o seu trabalho de forma competente está na base do sentido de autonomia percebido por este grupo profissional. Assim sendo, o empenhamento no grupo de trabalho pode não ser crítico para as decisões de pertença à organização (Stinglhamber *et al.*, 2002). O empenhamento instrumental no grupo de trabalho associa-se positivamente às intenções de abandono da organização. Os custos associados ao abandono do grupo podem aumentar as intenções de *turnover*, segundo o estudo dos mesmos autores. Trata-se de custos que estão ligados à aprendizagem e ao adquirir de competências específicas adquiridas no seio do grupo, que podem tornar o indivíduo mais atractivo para outros empregadores (Stinglhamber *et al.*, 2002).

Quanto ao *turnover*, os investigadores referidos não encontraram outros focos para além do empenhamento organizacional a explicá-lo. Aventam que o empenhamento organizacional afectivo possa mediar a relação entre o empenhamento afectivo no grupo de trabalho e o *turnover*. De facto, num estudo posterior, Vandenberghe *et al.* (2004) comprovam empiricamente a influência indirecta do empenhamento no grupo de trabalho no *turnover*.

Num estudo meta-analítico, levado a cabo por Riketta & Van Dick (2005), os investigadores verificaram que a ligação ao grupo de trabalho explica melhor as consequências ligadas ao grupo de trabalho do que propriamente a ligação à organização. A ligação ao grupo de trabalho prevê mais significativamente a satisfação com o grupo de trabalho, o comportamento extra-papel do grupo e o clima em torno do grupo de trabalho e tende a estar menos relacionada com a satisfação organizacional, o comportamento extra-

papel organizacional e a intenção em abandonar a organização. Do exposto é possível admitir que os estudos anteriores, que fizeram corresponder os focos de empenhamento a comportamentos gerais e estritamente relacionados com a organização como foco principal (Cohen, 1999b; Cohen, 2006; Wasti & Can, 2008), podem ter falhado por se terem esquecido de ligar os focos de empenhamento a comportamentos em contexto de trabalho directamente relacionados com o foco em análise.

5.4. Nota final

Da revisão das abordagens principais, desenvolvidas pelos investigadores interessados no estudo do empenhamento no grupo de trabalho, resulta clara a existência de duas linhas de investigação: uma que perspectiva o conceito como unidimensional (Zaccaro & Dobbins, 1989), outra que o perspectiva como multidimensional (Becker, 1992; Becker & Billings, 1993; Becker *et al.*, 1996; Clugston *et al.*, 2000; Bentein *et al.*, 2002; Stinglhamber *et al.*, 2002; Snape *et al.*, 2006). A perspectiva multidimensional, baseada nos estudos de O'Reilly & Chatman (1986), tem sido duramente criticada, uma vez que as dimensões identificação, interiorização e complacência mostram ser pouco distintas entre elas. A perspectiva multidimensional, inspirada em Meyer *et al.* (1993), que realça três dimensões: a afectiva, a normativa e a instrumental, tem conquistado um maior número de seguidores e os estudos mais recentes têm adoptado esta abordagem. As evidências empíricas parecem sugerir que os empregados podem sentir-se identificados e ligados emocionalmente ao seu grupo de trabalho, sentir responsabilidade e dever em relação ao grupo e ligar-se a ele com base na percepção de custos que viriam a ser perdidos, em caso de abandono do grupo.

Capítulo 6. OS FOCOS E DIMENSÕES DE EMPENHAMENTO E OS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

6.1. A relação do empenhamento organizacional com os comportamentos de cidadania organizacional

Existem algumas dificuldades na comparação dos estudos que se debruçam sobre a influência do empenhamento organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que os autores divergem quanto à forma de operacionalização, quer do empenhamento organizacional, quer dos comportamentos de cidadania organizacional. Há autores que continuam a usar o OCQ (uma medida global de empenhamento organizacional), outros, porém, utilizam medidas multidimensionais, nomeadamente as investigações de O'Reilly & Orsak (1991) e Meyer & Allen (1991) e Meyer *et al.* (1993). Quanto aos comportamentos de cidadania organizacional, uns investigadores preferem considerá-lo de uma forma global (enquanto constructo agregado), outros impõem, nos seus estudos, o modelo latente, considerando duas ou mais dimensões, agrupadas consoante o alvo ou em função do tipo ou características do comportamento de cidadania em causa.

A presunção de que os empregados ligados, identificados e envolvidos na sua organização estavam mais dispostos a enveredar por comportamentos que a beneficiassem, sem esperarem necessariamente uma recompensa ou serem obrigados a tal, tem acolhido evidências empíricas a seu favor. Becker *et al.* (1995) chegaram mesmo a defender que os focos e as bases do empenhamento podem melhorar a previsão das intenções e comportamentos dos empregados. A teoria da acção racional (Fishbein & Ajzen, 1975, referidos por Becker *et al.*, 1995) rejeitou a assunção de que há uma ligação directa entre atitude e comportamento. A teoria defendeu que a intenção de uma pessoa em desempenhar um comportamento é o determinante imediato da acção. A visão multidimensional de empenhamento (Reichers, 1985, 1986; Becker, 1992) defendeu que os focos e as bases do empenhamento podem melhorar a previsão das intenções e comportamentos dos empregados. A teoria da acção racional não parece avaliar afectos (trata-se de uma abordagem estritamente cognitiva) e, por isso, pode não ser particularmente útil na previsão de comportamentos que tenham uma componente afectiva substancial, como por exemplo, o altruísmo.

Cohen (1999b), um dos investigadores que consagrou maior esforço e dedicação à investigação dos focos e dimensões de empenhamento e suas relações com variáveis consequentes consideradas relevantes, não deixou de analisar a influência do empenhamento organizacional sobre os comportamentos de cidadania organizacional. O empenhamento organizacional (medido através do OCQ) apresentou uma relação forte com os comportamentos de cidadania organizacional (medidos através de uma medida global), dando-se suporte ao papel preditivo deste foco de empenhamento sobre os comportamentos de cidadania organizacional.

Estudos anteriores (veja-se, por exemplo, O'Reilly & Chatman, 1986; Becker, 1992; Organ & Ryan, 1995; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998) tinham já validado a importância do estudo da influência do empenhamento organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional. Lambert *et al.* (2008) reafirmaram o estatuto do empenhamento organizacional enquanto um antecedente saliente dos comportamentos de cidadania organizacional. Os indivíduos ligados à organização estão dispostos a fazer esforços com impacto positivo nas organizações.

Nem todos os estudos partilham desta visão optimista quanto à relação empenhamento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional, principalmente os menos recentes. O estudo sobejamente conhecido de Williams & Anderson (1991) não encontrou uma relação significativa entre empenhamento organizacional e os comportamentos direccionados para os indivíduos e para as organizações. Também Tansky (1993) não encontrou associações significativas entre o empenhamento organizacional e as cinco categorias de comportamentos de cidadania organizacional: altruísmo, conscienciosidade, cortesia, desportivismo e virtude cívica. A justificação avançada para este resultado radica na consideração de que outras variáveis terão maior impacto nos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que a ligação das atitudes às intenções comportamentais é imperfeita. Gregersen (1993) notou que o empenhamento organizacional não se mostrou significativamente relacionado com o comportamento extra-papel para os respondentes com dois ou menos anos e mais de oito anos de antiguidade na organização.

O estudo da avaliação do efeito das dimensões de empenhamento nos comportamentos de cidadania organizacional reuniu algumas contribuições (Meyer *et al.*, 1993; Allen & Meyer, 1996; Kuehn & Al-Busaidi, 2002; Meyer *et al.*, 2002; Chen & Francesco, 2003; Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay & Davis, 2005; Wasti, 2005; Cohen, 2006; Gellatly *et al.*, 2006). Lavelle *et al.* (2009) reforçaram a importância de se

usar uma abordagem multifocalizada no estudo do empenhamento, que deve ser alargada à análise dos comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, o modelo da similaridade do alvo deve ser aplicado ao estudo do empenhamento *versus* comportamentos de cidadania organizacional. Dentro desta linha teórica, podemos referir também Wiener & Vardi (1980), que postularam que se o objecto do empenhamento organizacional for a organização empregadora, o comportamento com maior tendência a ser afectado por esta atitude será o comportamento orientado para a organização; da mesma forma, o comportamento com maior tendência a ser afectado pelo empenhamento na função será o comportamento orientado para a tarefa.

Meyer *et al.* (1993) foram dos primeiros estudiosos da área a demonstrar o contributo do modelo das três componentes de empenhamento organizacional na previsão dos comportamentos de ajuda aos outros e no uso do tempo, duas dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional. Nove anos mais tarde, Meyer *et al.* (2002), com base num estudo meta-analítico, voltaram a insistir no facto do empenhamento organizacional afectivo proporcionar uma influência intensa nos comportamentos de cidadania organizacional; o impacto do empenhamento organizacional normativo é positivo, mas um pouco mais fraco, enquanto o empenhamento organizacional instrumental não se correlaciona com os comportamentos de cidadania organizacional.

Vários autores procuraram confirmar estes resultados em contextos não ocidentais (Kuehn & Al-Busaidi, 2002; Chen & Francesco, 2003; Gautam *et al.*, 2005; Cohen, 2006). Num estudo tendo por alvo organizações públicas e privadas de um Sultanato árabe, Kuehn & Al-Busaidi (2002) provaram que o empenhamento normativo assume o papel de único preditor dos comportamentos de cidadania organizacional. Numa tentativa de generalização do modelo tripartido ao contexto chinês, Chen & Francesco (2003) sublinharam a relação positiva entre empenhamento organizacional afectivo e comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo e conscienciosidade) e a relação negativa entre empenhamento organizacional instrumental e os referidos comportamentos. Não encontraram um efeito directo do empenhamento organizacional normativo nos comportamentos de cidadania organizacional, embora tenham reportado uma mediação desta dimensão de empenhamento, que afecta a relação empenhamento organizacional afectivo/comportamentos de cidadania organizacional. Numa amostra nepalesa, Gautam *et al.* (2005) evidenciaram a influência positiva do empenhamento organizacional afectivo e do empenhamento organizacional normativo nas duas dimensões de comportamentos de cidadania estudadas: altruísmo e conscienciosidade. Destacaram a relação negativa do

empenhamento organizacional instrumental com a obediência, embora não encontrem qualquer relação desta dimensão de empenhamento organizacional com o altruísmo. Na visão dos autores, um empenhamento “forçado” como é o empenhamento organizacional instrumental é pouco provável que gere apoio/ajuda aos colegas de trabalho e que desencadeie o respeito pela observação das regras e normas da organização. O Nepal é um país colectivista, onde existe elevada distância ao poder e evitamento da incerteza; estes factores levam ao desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional baseados no sentido de dever e obrigação.

Cohen (2006), ao estudar uma amostra de professores israelitas, judeus e árabes, concluiu que o empenhamento organizacional afectivo é um antecedente dos comportamentos de cidadania altruístas, mas não dos comportamentos dirigidos à organização. Não se encontra apoio neste trabalho para o modelo da similaridade do alvo, que Lavelle *et al.* (2009) defenderam.

Recentemente Meyer & Herscovitch (2001) renovaram o apelo de Meyer & Allen (1997) para que se investigassem os efeitos de interacção entre as dimensões de empenhamento e a sua influência nas variáveis consequentes. Gellatly *et al.* (2006) responderam ao apelo, ao formular como objectivo da sua investigação o estudo dos efeitos de interacção das dimensões de empenhamento organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional. O empenhamento de um empregado para permanecer numa organização não o obriga a ser um bom cidadão organizacional, por isso mesmo, os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos discricionários e não comportamentos focais. Os empregados podem escolher fazer mais do que é requerido (Meyer & Herscovitch, 2001).

Os empregados com um perfil puro de empenhamento organizacional afectivo (que têm elevado empenhamento organizacional afectivo, baixo empenhamento organizacional normativo e baixo empenhamento organizacional instrumental) exibiram mais comportamentos de cidadania organizacional do que aqueles que apresentaram um perfil puro de empenhamento organizacional instrumental. A relação entre empenhamento organizacional afectivo e comportamentos de cidadania organizacional é maior quando o empenhamento organizacional instrumental e o empenhamento organizacional normativo são também elevados. A direcção da relação é negativa quando o empenhamento organizacional afectivo é baixo e o empenhamento organizacional instrumental é elevado (Gellatly *et al.*, 2006).

O resultado inesperado (não se previa que o empenhamento organizacional afectivo a par do empenhamento organizacional instrumental elevado conduzissem à adopção de comportamentos de cidadania organizacional) é explicado pelo facto do perfil de empenhamento proporcionar um contexto que influencia a forma como uma componente particular de empenhamento é experienciada. Os empregados com um forte empenhamento organizacional afectivo podem perceber os custos de abandono de forma diferente daqueles que apresentam um empenhamento organizacional afectivo fraco. No primeiro caso, os empregados poderão ter presentes a perda de experiências de trabalho positivas, como custos potenciais de abandono, enquanto no segundo caso podem estar a centrar-se mais nos custos económicos (Gellatly *et al.*, 2006). As experiências de trabalho satisfatórias foram recentemente consideradas como um antecedente importante do empenhamento organizacional instrumental por Powell & Meyer (2004), lado a lado com os investimentos tradicionais.

O estudo de Gellatly *et al.* (2006) alertou para outro facto: quando o empenhamento organizacional instrumental é elevado, o empenhamento organizacional afectivo é baixo e o empenhamento organizacional normativo é elevado, este perfil apresenta uma associação negativa com os comportamentos de cidadania organizacional. Quando os empregados experimentam um empenhamento organizacional afectivo intenso, as obrigações podem ser experimentadas como imperativos morais (valores interiorizados), ao passo que quando o empenhamento organizacional afectivo é baixo e o empenhamento organizacional instrumental é elevado, o empenhamento organizacional normativo pode ser visto como uma obrigação (levada a cabo para satisfazer as expectativas dos outros, ou seja, obrigações externas), daí que este perfil não conduza à adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

A análise das combinações de empenhamento organizacional já tinha sido tentada por Wasti (2005). Embora na sua investigação explore vários consequentes, importa aqui reter as conclusões a propósito dos comportamentos de cidadania organizacional, operacionalizados como altruísmo em relação aos colegas e promoção e defesa da organização. O perfil que melhor explica o altruísmo em relação aos colegas de trabalho é o que combina elevado empenhamento organizacional afectivo, elevado empenhamento organizacional normativo e elevado empenhamento organizacional instrumental, seguido do perfil que apresenta um empenhamento organizacional afectivo elevado, um empenhamento organizacional normativo elevado e um empenhamento organizacional instrumental baixo. Estes dados foram corroborados posteriormente por Gellatly *et al.*,

(2006). Quanto à promoção e defesa da organização, o perfil com potencial preditivo maior é o perfil que combina elevado empenhamento organizacional afectivo, elevado empenhamento organizacional normativo e baixo empenhamento organizacional instrumental, seguido do perfil denominado de “intensamente empenhado”, que agrega as três dimensões de empenhamento organizacional, todas elas com médias elevadas.

6.2. A relação dos focos e dimensões de empenhamento profissional com os comportamentos de cidadania organizacional

Apesar da atenção e interesse devotados ao estudo deste foco de empenhamento, o empenhamento profissional está longe de conquistar a euforia e a “obsessão” consagradas ao empenhamento organizacional. Há, indubitavelmente, um acervo teórico, que conheceu um maior desenvolvimento, no caso do empenhamento organizacional.

De facto, tem-se reconhecido o papel que a ocupação ou profissão ocupa no contexto organizacional. O aumento da escolarização, a tendência para formações cada vez mais longas e de nível superior, as tarefas organizacionais cada vez mais complexas e a exigir níveis de autonomia e controlo maiores que outrora, têm sido acompanhados pela presença de um número cada vez maior de profissionais nas organizações. Estes profissionais adquirem valores, crenças e comportamentos coincidentes com a sua identidade profissional, identidade essa que se começa a formar antes mesmo de se dar a sua entrada numa organização. As organizações têm que estar preparadas para lidar com a ligação dos indivíduos à sua profissão e com a lealdade aos seus valores e crenças. Não tendo que ser uma relação conflituosa, poderá ser útil averiguar que factores explicam a compatibilidade entre domínios/focos distintos: organização *versus* profissão.

Vem a propósito referir um estudo devotado à enfermagem, que admitiu que os focos/dimensões de empenhamento mais relevantes para esta profissão são a carreira, o empenhamento organizacional afectivo, o empenhamento organizacional normativo e o empenhamento organizacional instrumental. Os enfermeiros distinguiram claramente os dois focos de empenhamento: profissão/carreira e organização/hospital e dentro do foco organização dissociaram as várias dimensões que consideraram relevantes (Reilly & Orsak, 1991). Gardner (1992) destacou também a importância do estudo do empenhamento profissional nesta classe profissional.

Da recensão da literatura não foi possível reunir um grande número de estudos que tivessem o propósito de apurar a influência do empenhamento profissional nos

comportamentos de cidadania organizacional. Apesar da escassez de pesquisas nesta área concreta, contou-se com a contribuição de alguns investigadores (Meyer *et al.*, 1993; Somers & Birnbaum, 1998; Cohen & Kol, 2004; Cohen, 1999b, 2006).

Os resultados são desapontadores, na maior parte dos estudos. Por exemplo, no estudo de Cohen (1999b), o empenhamento profissional, medido unidimensionalmente, numa amostra de enfermeiros, reportou um efeito preditivo negativo sobre os comportamentos de cidadania organizacional, apesar da análise de correlações apontar para uma relação positiva significativa entre as duas variáveis.

Cohen & Kol (2004) demonstraram a importância de se analisar como é que os valores profissionais se encontram relacionados com comportamentos que são muito importantes para as organizações, mas que podem ser percebidos como menos importantes pelos profissionais. Estes indivíduos poderão preferir desempenhar comportamentos que são importantes para a sua profissão, em geral, e para o seu desempenho profissional, em particular, mas não necessariamente para a organização. Avançaram duas explicações para a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e profissionalismo (crença no serviço público, crença na auto-regulação, sentido de vocação em relação à área e sentido de autonomia no trabalho). A primeira é baseada na teoria da troca social. Os profissionais que sentem que a organização satisfaz as suas necessidades profissionais, retribuirão com mais comportamentos de cidadania organizacional. Os profissionais que sentem que a sua autonomia não é restringida pela organização, e que sentem que a organização os encoraja a manter ou aumentar as suas competências, estarão mais inclinados a desempenhar comportamentos de cidadania organizacional, do que os que trabalham em organizações que não os encorajam. Uma segunda explicação sugere que os comportamentos de cidadania organizacional derivam de percepções de justiça ou injustiça. As pessoas que percebem iniquidade evitam os comportamentos discricionários e limitam as suas contribuições em relação à organização aos comportamentos que são formalmente prescritos.

Os dados provaram que, para a amostra de enfermeiras analisada, a relação directa entre profissionalismo e os comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, confiança geral) foi modesta. As dimensões do profissionalismo mostraram estar mais intensamente relacionadas com as percepções de justiça e essas percepções encontravam-se mais intensamente relacionadas com os comportamentos de cidadania organizacional, o que confere suporte ao segundo modelo proposto pelos autores. A relação positiva, demonstrada na análise de correlações, sugeriu que o profissionalismo deve ser incluído

como um determinante dos comportamentos de cidadania organizacional nesta profissão, apesar da relação directa entre comportamentos de cidadania organizacional e profissionalismo não ser forte. A profissão como referente e o sentido de vocação, particularmente este último valor, relacionou-se com os comportamentos de cidadania organizacional. A relação entre comportamentos de cidadania organizacional e profissionalismo foi mais forte entre enfermeiras com maiores níveis de educação. As relações entre comportamentos de cidadania organizacional e profissionalismo podem também ser mediadas ou moderadas pelo facto dos indivíduos serem mais locais ou mais cosmopolitas (Cohen & Kol, 2004).

Dois anos mais tarde, Cohen (2006), numa amostra de professores, voltou a avaliar a influência do empenhamento profissional nos comportamentos de cidadania organizacional: altruísmo e comportamentos de cidadania em relação à organização. Os comportamentos de cidadania organizacional tornam a associar-se positivamente com o empenhamento profissional, mas o efeito perde-se quando se enceta uma análise mais refinada: a análise de regressão.

Somers & Birnbaum (1998) levaram a cabo um estudo para analisar as relações entre empenhamento na função, carreira e organização, e três dimensões do desempenho na função: a perícia no desempenho da função avaliada pelo supervisor, os comportamentos de cidadania organizacional e o desempenho que é prejudicial às organizações. O empenhamento na carreira encontrou-se positivamente relacionado com o desempenho da tarefa. A ligação à carreira leva o indivíduo a centrar-se nas actividades de trabalho que fornecem evidência tangível da sua competência na carreira, e que o podem levar à progressão na carreira, em contraste com o desempenho que beneficia os outros ou a organização (comportamentos de cidadania organizacional). Carson & Carson (1997) talvez tenham uma explicação para este resultado, como deduzimos das suas palavras: “Paralelo ao comportamento de cidadania organizacional está o conceito de comportamento de cidadania na carreira, que envolve enveredar por comportamentos discricionários que são úteis à carreira, mas para os quais não há compensação directa” (Carson & Carson, 1997: 71). Talvez fosse útil criar um novo conceito: o de comportamentos de cidadania profissional.

Comum a estes estudos está o facto de utilizarem uma medida unidimensional de empenhamento profissional (à excepção de Cohen & Kol, 2004, que analisou várias dimensões de um constructo similar, mas não idêntico, ao empenhamento profissional: o profissionalismo) e esta particularidade poderá explicar, em parte, o potencial preditivo

fraco ou nulo do empenhamento profissional relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional.

Meyer *et al.* (1993), também tendo por alvo uma amostra de enfermeiros, fizeram questão de demonstrar que, paralelamente às actividades relevantes para a profissão, o empenhamento profissional está relacionado com os comportamentos relevantes para a organização, ainda que as correlações obtidas fossem mais baixas do que as que se obtiveram no caso do empenhamento organizacional. Num primeiro passo, o empenhamento organizacional foi isolado do empenhamento profissional. O empenhamento profissional explicou a ajuda aos outros membros da organização, mas não o uso do tempo. Num segundo passo, na equação final de regressão, contribuiu para a previsão de ambas as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional.

A percepção da importância ou relevância do comportamento para a profissão, comparada com a sua relevância para a organização, pode sustentar a influência do empenhamento profissional nos comportamentos de cidadania organizacional (Meyer *et al.*, 1993; Tsoumbris & Xenikou, 2010). Ajudar uma colega de trabalho pode ser percebido como uma responsabilidade profissional ou como um comportamento de ajuda relativamente à organização e, consoante a percepção, este comportamento pode ser influenciado pelo empenhamento profissional ou pelo empenhamento organizacional ou, por que não, por ambos os focos.

6.3. A relação do empenhamento no grupo de trabalho com os comportamentos de cidadania organizacional

O perspectivar da relação entre os focos de empenhamento e as variáveis consequentes, nomeadamente os comportamentos de cidadania organizacional, tem seguido dois modelos: o primeiro deriva da teoria da coesão (Hunt & Morgan, 1994; Yoon, Baker & Ko, 1994) e o segundo baseia-se na teoria de Lewin (1943, referido por Bentein *et al.*, 2002).

De acordo com a perspectiva da coesão, o empenhamento dos empregados relativamente a focos dentro da organização contribui para construir e reforçar o empenhamento organizacional global, que, por seu lado, é um antecedente directo dos comportamentos de cidadania organizacional. Esta teoria confere ao empenhamento organizacional afectivo o papel de mediador chave. O raciocínio por detrás da teoria de Lewin é o seguinte: é o foco mais próximo do empregado, em termos de ambiente de

trabalho, que afecta as respostas comportamentais em relação ao trabalho. A influência de focos mais distantes no comportamento dos empregados é mediada pelos focos mais próximos. O grupo de trabalho representa o foco mais próximo em termos de ambiente de trabalho. O empenhamento afectivo no grupo de trabalho pode funcionar como uma variável mediadora chave da relação entre os outros focos de empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. Os empenhamentos afectivos no supervisor e na organização funcionam como antecedentes directos do empenhamento afectivo no grupo de trabalho que, por seu lado, tem um impacto directo nos comportamentos de cidadania dirigidos ao grupo de trabalho, que influenciam, por sua vez, os comportamentos dirigidos ao supervisor e à organização. (Bentein *et al.* 2002).

Os estudos têm-se debruçado sobre o contributo dos empenhamentos múltiplos na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. O estudo clássico de Becker (1992) demonstrou que a par do empenhamento organizacional e do empenhamento no supervisor, o empenhamento no grupo de trabalho erige-se como uma variável com potencial explicativo sobre os comportamentos pró-sociais relativamente à organização. Tendo como base os dados empíricos de Becker (1992), Hunt & Morgan (1994) concluíram que o empenhamento no grupo de trabalho não contribui para o empenhamento organizacional global. Parece haver um efeito directo do empenhamento organizacional, e não mediado pelo empenhamento no grupo de trabalho, sobre os comportamentos pró-sociais em relação à organização. Snape *et al.* (2006), embora tenham encontrado correlações significativas entre empenhamento no grupo de trabalho e altruísmo e empenhamento no grupo de trabalho e harmonia interpessoal, a análise de regressão mostrou que as duas dimensões de comportamentos de cidadania organizacional não se encontram ligadas significativamente com o empenhamento no grupo de trabalho. Contudo, uma análise mais refinada permitiu postular que há uma relação positiva significativa entre o empenhamento no supervisor e a protecção dos recursos organizacionais e entre o mesmo foco de empenhamento e a harmonia interpessoal, quando o empenhamento no grupo de trabalho é baixo, não havendo associação quando o empenhamento no grupo de trabalho é elevado. Sendo assim, o empenhamento no supervisor ou o empenhamento no grupo de trabalho é suficiente para produzir estes tipos de comportamento de cidadania organizacional.

Num estudo de Cohen de 1999b, este autor utilizou uma escala unidimensional de comportamentos de cidadania organizacional e o empenhamento no grupo de trabalho não explica os comportamentos de cidadania organizacional.

Outras investigações têm procurado medir os comportamentos de cidadania organizacional com recurso a escalas direccionadas directamente para cada um dos focos de empenhamento. De facto, Riketta & Van Dick (2005) alertaram para a importância de se fazer corresponder os focos de empenhamento com as atitudes e comportamentos dentro da organização. É o caso do estudo de Bentein *et al.* (2002). A conclusão a que chegaram é a de que os empenhamentos afectivos na organização e no supervisor explicam o empenhamento afectivo no grupo de trabalho, que, por sua vez, media os efeitos nos comportamentos de cidadania organizacional dirigidos ao grupo de trabalho. O efeito do empenhamento afectivo no grupo de trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional dirigidos ao supervisor e à organização é mediado pelos comportamentos de cidadania dirigidos ao grupo de trabalho. Estes resultados apoiaram a teoria de Lewin (1943, referido por Bentein *et al.* 2002), que defendeu que o empenhamento em relação a entidades mais próximas, locais, é mais relevante para prever os comportamentos de cidadania organizacional, não conferindo suporte à teoria de Hunt & Morgan (1994) que conferia ao empenhamento organizacional afectivo o papel de mediador da relação entre os outros focos e os comportamentos de cidadania organizacional.

Num estudo posterior de Cohen (Cohen, 2006), este investigador ao estudar a influência dos focos de empenhamento sobre os comportamentos de cidadania altruístas e os comportamentos de cidadania em relação à organização, deparou-se com a indicação de que o empenhamento no grupo de trabalho é preditor da primeira classe de comportamentos de cidadania organizacional referidos. Já Finkelstein (2006) e Finkelstein & Penner (2004) tinham chegado à conclusão que os valores pró-sociais se relacionavam com os comportamentos de cidadania em relação aos colegas de trabalho, mas não com os comportamentos de cidadania em relação à organização, ao passo que a preocupação organizacional se relacionava com os comportamentos de cidadania orientados para a organização.

Wasti & Can (2008) reforçaram a importância em se avaliar os comportamentos de cidadania direccionados a alvos específicos. Mediram apenas os comportamentos de cidadania dirigidos ao supervisor e concluíram que somente os empenhamentos afectivo e normativo em relação a este foco se encontravam associados com os comportamentos de cidadania dirigidos ao supervisor. Nem o empenhamento organizacional nem o

empenhamento no grupo de trabalho se relacionaram com este tipo de comportamentos de cidadania organizacional. Também Lavelle *et al.* (2009) chegou à conclusão de que os empregados empenhados com a organização tendem a exibir mais comportamentos de cidadania direccionados à organização, ao passo que os indivíduos mais empenhados com o seu grupo de trabalho evidenciam uma ligação mais forte com os comportamentos de cidadania orientados para os outros.

A partir da revisão da literatura é possível fazer o balanço acerca do ponto da situação dos estudos que se debruçam sobre a relação empenhamento no grupo de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Há estudos que relegam para segundo plano o seu papel, insistindo no papel mediador chave do empenhamento organizacional, outros reafirmam a mediação do empenhamento no grupo de trabalho e outros, ainda, encontram relação entre o foco de empenhamento e os comportamentos de cidadania, quando estes se ajustam ao foco em análise, ou seja, realçam os comportamentos que beneficiam os colegas de trabalho.

6.4. Nota final

Este capítulo debruçou-se sobre o estado da arte no tocante à relação dos empenhamentos (focos e dimensões) com os comportamentos de cidadania organizacional. Grande parte das investigações justifica o estudo simultâneo de vários focos e dimensões, com base na sua capacidade preditiva superior relativamente a estudos que abordam isoladamente o contributo explicativo de um só foco. Estes estudos parecem acreditar que um modelo multifocalizado e multidimensional de empenhamento será capaz de explicar melhor os comportamentos de cidadania organizacional, na senda de trabalhos pioneiros de Reichers (1985, 1986) e Becker (1992).

Capítulo 7. A GESTÃO DAS IMPRESSÕES

A gestão das impressões é um conceito com uma longa tradição dentro da Psicologia Social, que remonta aos últimos 40 anos. Originalmente, o tópico foi abordado por sociólogos e psicólogos sociais; os estudiosos das organizações interessaram-se pela gestão das impressões um pouco mais tardiamente.

7.1. Gestão das impressões: debate em torno do conceito

O estudo da gestão das impressões remonta a Goffman (1959), que encarou o processo de gestão das impressões como uma forma de comunicação e de interacção social. O sociólogo fez uso do modelo dramático para descrever as interacções sociais, a forma como os indivíduos se apresentam nessas interacções e procuram gerir as impressões formadas pelos outros.

A teoria e investigação mais recente têm sugerido que o comportamento humano nas organizações pode ser motivado, em parte, pela gestão das impressões.

A gestão das impressões refere-se ao processo através do qual os indivíduos tentam controlar a impressão/imagem que os outros formam deles (Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 1995). As impressões, que as pessoas deixam nos outros, têm implicações na forma como os outros os avaliam, percebem e os tratam, assim como na visão que os sujeitos formam deles mesmos (Leary & Kowalski, 1990: 34). Trata-se de uma tentativa, consciente ou inconsciente, de construir e mostrar uma dada imagem, controlando a informação acessível aos outros, de modo a que estes vejam o actor tal como ele quer ser visto (Kacmar & Carlson, 1994). A gestão das impressões envolve o que se faz, como se faz, o que se diz, a mobília e o arranjo físico dos espaços, a aparência física, as expressões faciais e a postura. O denominador comum a estas definições é a de que a gestão das impressões ocorre, porque o actor tem o objectivo de criar ou manter uma identidade específica.

Paulhus (1984) realçou que a gestão das impressões se insere no seio das respostas socialmente desejáveis. A maior parte da investigação centrou-se nas formas de gestão das impressões que os indivíduos utilizam para dar boa impressão e parecer bem. A literatura tem defendido que as pessoas quando utilizam a gestão das impressões procuram identidades socialmente valorizadas. Contudo, tal como Tetlock & Manstead (1985) e Becker & Martin (1995) argumentaram as pessoas podem desejar dar uma má impressão

de forma intencional. Aliás, os estudos empíricos, levados a cabo por Becker & Martin (1995), demonstraram que as más impressões estão presentes nos contextos de trabalho e têm por alvo o supervisor. Os indivíduos parecem inadaptados, instáveis ou indesejáveis aos olhos dos outros, mas esta imagem é propositada, deliberada e consciente. Também se pode impressionar recorrendo a táticas de gestão de más impressões. Por vezes, é mais apropriado intimidar os rivais, enfatizando o mau temperamento, ou até a irracionalidade (Tetlock & Manstead, 1985). Os actores adoptam a estratégia que mais lhes convém face ao alcance dos seus objectivos (Gomes, 1993). Há que destrinçar as táticas defensivas, que visam proteger a imagem social do indivíduo, que é alimentada por estados afectivos negativos (embaraço, vergonha) e activada pela percepção de ameaças à nossa imagem social, das táticas assertivas, que se destinam a melhorar a nossa imagem social, que têm por detrás motivos auto-promotores e que são desencadeadas pelas oportunidades de criar imagens favoráveis nos outros (Tetlock & Manstead, 1985; Rosenfeld *et al.*, 1995).

Os métodos e motivos para gerir más impressões parecem diferir dos que estão por detrás das boas impressões. Os métodos utilizados podem ser 1) diminuição do desempenho: os empregados reduzem a produtividade, fazem mais erros do que habitualmente, apresentam pouca qualidade no seu trabalho ou negligenciam a execução das tarefas, 2) não dar o melhor: os empregados fingem ignorância quanto ao conhecimento acerca da função ou diminuem a quantidade ou qualidade do seu trabalho, 3) afastamento/abandono: os empregados chegam tarde, fingem estar doentes ou tiram pausas não autorizadas ou demasiado longas, 4) apresentação de uma atitude negativa: o empregado queixa-se, age de forma zangada, incomodada e, por vezes, insubordinada, 5) limitações gerais: os empregados deixam que os outros saibam (verbal ou não verbalmente) dos seus problemas físicos, erros ou outras limitações que possam afectar o seu desempenho (Becker & Martin, 1995).

Quanto aos motivos que conduzem às fracas ou más impressões, estes podem ser de quatro tipos: 1) evitamento: o empregado procura evitar trabalho adicional, procura evitar o stress e o *burnout* ou uma transferência ou promoção que não pretende; 2) obtenção de recompensas: o empregado tenta obter um aumento de salário, uma promoção ou transferência desejada ou uma despromoção, 3) saída: o empregado procura ser despedido ou suspenso e obter uma indemnização/subsídio de desemprego e 4) poder: o empregado tenta controlar, manipular e intimidar os outros, vingar-se ou fazer com que alguém se sintam mal (Becker & Martin, 1995).

Os estudos sobre gestão das impressões têm-se centrado muito no actor e têm abordado menos frequentemente as impressões que os observadores fazem dos actores (Crant, 1996). As tácticas de gestão das impressões nem sempre conhecem o sucesso aos olhos dos observadores e podem, de facto, resultar em impressões indesejadas. A consistência das tácticas de gestão das impressões, os resultados em termos de desempenho e as expectativas dos observadores moldam as impressões gerais do observador acerca dos gestores de impressões (Crant, 1996).

Desde Goffman (1959), os investigadores têm definido a gestão das impressões negativamente, enquanto uma forma de manipulação interpessoal. Esta visão comporta uma má interpretação: a gestão das impressões é algo mau, que pressupõe ultrapassar os outros ou ludibriá-los. Trata-se, segundo Gomes (1993: 5), de uma visão míope e redutora. A gestão das impressões não deve ser interpretada em termos morais, aléticos ou racionais, mas em termos estratégicos, como sugere a abordagem simbólica e política das organizações (Gomes, 1993: 18).

A gestão das impressões pode ser benéfica para o funcionamento das organizações e para a melhoria do desempenho individual, não assentando necessariamente no auto-interesse. Como Nguyen, Seers & Hartman (2008: 150) afirmaram “gerir um comportamento de impressão no contexto social deve ser observado como um acto de sinceridade, em vez de ser visto como um motivo egoísta, que se leva a cabo para melhorar a imagem pública”. Esta forma de encarar a gestão das impressões insere-se na visão positiva ou alargada do conceito, que ultrapassa a visão mais restrita ou maquiavélica do mesmo. As perspectivas mais recentes encaram a gestão das impressões como um fenómeno geral e comum, como uma parte fundamental das interacções sociais.

Segundo Rosenfeld *et al.* (1995), a perspectiva alargada da gestão das impressões admite que o fenómeno é levado a cabo, umas vezes, de forma consciente e deliberada, outras de forma inconsciente, automática e habitual. Por vezes, a impressão que é gerida serve para proteger a imagem, outras gere-se impressões para ser agradável com as audiências. A gestão das impressões, umas vezes é verdadeira, outras falsa, envolvendo o exagero, a manipulação e a mentira.

No campo de estudo da gestão das impressões permanecem algumas incongruências e indefinições quanto ao que distingue o conceito de outros conceitos, o que é revelador de alguma imaturidade. Os investigadores procuraram encontrar justificação para a distinção entre dissonância cognitiva, auto-percepção e gestão das impressões. Na gestão das impressões, os sujeitos mudam de atitudes de forma a

parecerem mentalmente saudáveis aos outros sujeitos. Na dissonância cognitiva, a mudança de atitude é resultante de uma tática interpessoal determinada por regras e papéis sociais. É o foco interpessoal que permite a destrição entre gestão das impressões, dissonância cognitiva e auto-percepção. A teoria da auto-percepção preocupa-se se um actor percebe o seu próprio comportamento como voluntário/não manipulado, a teoria da gestão das impressões centra-se no facto do actor acreditar que o observador percebe o seu comportamento como voluntário/não manipulado (Kahle, 1978). Klusman & Hautaluoma (1976) encetaram trabalho empírico laboratorial para validar a distinção entre dissonância cognitiva e gestão das impressões. Os resultados são inconclusivos, uma vez que nem um nem outro conceito parecem explicar a mudança de atitude. Já Kahle (1978) concluiu que a teoria da gestão das impressões e a teoria da dissonância cognitiva são complementares e ambas explicam a mutação de atitudes. Leary & Kowalski (1990) usam os termos auto-apresentação e gestão das impressões de forma indistinta. A auto-apresentação e a gestão das impressões visam a geração de impressões aos olhos dos outros.

As tentativas de separar e distinguir a gestão das impressões dos fenómenos intra-psíquicos: atribuição, consistência cognitiva e equidade, revelou-se improdutivo, na opinião de Tetlock & Manstead (1985). A primeira delas procurou afirmar que a gestão das impressões ocorre unicamente quando os sujeitos acreditam que as outras pessoas observam os seus comportamentos, enquanto os processos intra-psíquicos acontecem independentemente desta crença. Contudo, algumas teorias da gestão das impressões defendem que as pessoas tentam impressionar audiências internalizadas.

Uma segunda estratégia para distinguir as duas classes de explicação passa por afirmar que na gestão das impressões o actor é responsável pela manipulação das crenças e valores da audiência e a variação destas crenças influencia o actor, enquanto nas teorias intra-psíquicas, as crenças e valores da audiência não influenciam estes fenómenos. Desconfia-se, no entanto, que as variações nos atributos da audiência influenciem a redução da dissonância, por exemplo.

Uma outra estratégia assenta na sinceridade das respostas motivada por cada um dos processos. Os investigadores defendem que as respostas motivadas pela gestão das impressões não são interiorizadas e são temporárias. As respostas que são o produto dos processos intra-psíquicos são interiorizadas e podem ser experienciadas como genuínas.

Para distinguir gestão das impressões de processos intra-psíquicos, os investigadores assumiram que os indivíduos motivados pela gestão das impressões comportam-se de forma a criar uma imagem favorável nos outros, enquanto o mesmo não

se passa com os processos intra-psíquicos. Contudo, o comportamento socialmente desejável não parece ser só apanágio da gestão das impressões. A gestão das impressões e os processos intra-psíquicos não devem ser vistos como opostos mutuamente exclusivos, mas como devem ser encarados num quadro integrador que se centre nos processos comuns aos dois conceitos (Tetlock & Manstead, 1985).

Há autores que contribuem para a confusão conceptual, quando usam outros termos para designar o estudo da gestão das impressões. Veja-se, por exemplo, Judge & Bretz (1992) que usaram o termo comportamento de influência política, quando estudaram as tácticas de gestão das impressões.

Jones & Pittman (1982) conceberam a gestão das impressões como um constructo multidimensional constituído por diferentes estratégias ou tácticas de gestão das impressões: a sedução⁵, a auto-promoção, a exemplificação, a intimidação e a súplica. A táctica de sedução refere-se a um conjunto de comportamentos que têm como objectivo fazer com que a pessoa sinta que os outros gostam dela e que ela é atractiva para os outros. A sedução é a técnica de gestão das impressões mais comum e mais estudada.

Existem vários tipos de sedução (Jones & Pittman, 1982; Liden & Mitchell, 1988). Uma delas é a conformidade de opinião. Os sedutores capitalizam a relação similaridade/atração tornando-se “camaleões sociais”. Expressam opiniões ou agem de forma consistente com as atitudes, crenças e valores de outra pessoa, de forma que essa pessoa goste dele. Duas estratégias têm sido associadas ao sucesso da conformidade de opinião. A primeira delas consiste em misturar desacordo com acordo. O desacordo manifesta-se em questões triviais e o acordo em questões consideradas centrais e importantes. A segunda assenta no manifestar desacordo inicial e aumentar gradualmente o acordo (Rosenfeld *et al.*, 1995).

Uma segunda categoria de comportamentos de sedução é o fazer favores. O fazedor de favores capitaliza a norma da reciprocidade, que se trata de uma norma universal do comportamento social, que sugere que se deve ajudar ou pagar os favores a quem ajudou ou fez favores (Rosenfeld *et al.*, 1995).

Outra categoria de sedução é o elogio dos outros (Rosenfeld *et al.*, 1995). Os indivíduos tendem a gostar de quem gosta deles, os elogia, lhes dá avaliações positivas e contribuem para a valorização da sua auto-estima. Para tornar mais eficiente o elogio pode usar-se uma terceira pessoa, de modo a não ser tão óbvio ou tentar que os elogios sejam

⁵ Tradução do termo *ingratiation*, usada por Cunha *et al.* (2004). Uma outra alternativa de tradução pode ser encontrada em Gomes (1993): a de insinuação.

tanto quanto possível credíveis. Tem que se ter atenção ao *timing* e à frequência. Não pode ser muito frequente, nem ser somente utilizado quando se pretende obter algo.

Por fim, outro tipo de sedução é o auto-elogio (Rosenfeld *et al.*, 1995). As melhores características do sedutor são destacadas, de modo a que este seja visto como atractivo.

Jones & Pittman (1982) consideraram que a decisão de enveredar pela sedução envolve a consideração de factores motivacionais, cognitivos e éticos, ou seja, o valor do incentivo, a probabilidade subjectiva e a legitimidade percebida. Quanto maior for a dependência de uma pessoa em relação ao alvo, maior a necessidade de sedução. Quanto maior a probabilidade subjectiva de sucesso, maior tendência terá a pessoa para adoptar um comportamento sedutor. Quanto maior a legitimidade percebida, maior a tendência para adoptar comportamentos sedutores.

A auto-promoção pode ser encarada à primeira vista como uma outra forma de sedução, mas tem, um objectivo diferente. Contrariamente ao sedutor que quer que gostem dele, o auto-promotor quer ser visto como competente. Tenta que os outros o vejam como competente em termos de inteligência, por exemplo, ou relativamente a competências específicas (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld *et al.*, 1995).

A intimidação é uma estratégia em que o indivíduo tenta ganhar poder social e influenciar, criando uma identidade que lhe permita ser percepcionado como perigoso. A intimidação ocorre tendencialmente em relações não voluntárias, como as entre supervisor e empregado. A capacidade de influenciar ou controlar o salário, a avaliação de desempenho e as promoções por parte do supervisor criam uma atmosfera de intimidação (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld *et al.*, 1995).

A exemplificação envolve gerir a impressão de integridade, auto-sacrifício e rectidão moral. O exemplificador é o patrão que chega cedo e sai tarde, o empregado que leva trabalho para casa e o colega que nunca tira férias (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld *et al.*, 1995).

A estratégia suplicativa implica a exploração das próprias fraquezas para influenciar os outros. Gere-se a impressão de incompetência ou de se estar mal, de modo a que os outros reconheçam que se precisa de ajuda (Jones & Pittman, 1982; Rosenfeld *et al.*, 1995).

Outro esforço de dimensionalização do conceito foi efectuado por Wayne & Ferris (1990), que optaram por distinguir as tácticas centradas no supervisor, das tácticas centradas no próprio e das tácticas centradas na função. As tácticas centradas no supervisor envolvem comportamentos de sedução e são levadas a cabo para que os empregados

pareçam prestáveis e atenciosos. As táticas centradas no próprio empregado envolvem comportamentos de exemplificação e destinam-se a fazer parecer bem os indivíduos, a vê-los como bem-educados e dedicados. Finalmente, as táticas centradas na função envolvem comportamentos auto-promotores e destinam-se a fazer com que os empregados pareçam mais competentes na sua função. Como facilmente se pode descortinar, esta tipologia assenta na proposta de Jones & Pittman (1982), distinguindo-se dela por fazer variar a estratégia consoante o foco em análise.

7.2. Modelos de gestão das impressões

No final da década de 80, e durante os anos 90 do século XX, apareceram alguns modelos teóricos com a preocupação de explicar o processo de gestão das impressões. Os modelos teóricos que surgiram visaram responder à questão: Como se desenrola o processo de gestão das impressões?

Gardner & Martinko (1988) sugeriram uma variedade de factores individuais e situacionais que se relacionam com a gestão das impressões. O modelo destes autores baseia-se na perspectiva dramaturgical das interações sociais defendida por Goffman (1959). Actor e audiência interagem para criar uma definição da situação que guia o seu comportamento. A envolvente fornece o local e o contexto onde os actores representam para uma audiência. Dentro deste contexto, as características e o comportamento do actor e audiência combinam-se com as características ambientais de modo a servir de estímulo. Dentro das características do actor pode-se enunciar a idade, o género, a raça, a atractividade do actor, o estatuto, o poder, a competência, as capacidades únicas. Relativamente às características da audiência pode-se destacar a atractividade, o estatuto, o poder e a familiaridade. Os estímulos podem apresentar-se na forma de espaço físico e sua decoração, cultura organizacional, o tipo de trabalho que se está a desempenhar. Esses estímulos são percebidos e interpretados selectivamente através de processos cognitivos, motivacionais e afectivos para produzir a definição da situação de cada uma das partes. Os traços de personalidade, como a auto-monitorização, a necessidade de aprovação social, a maquiavelismo e a ansiedade social contribuem para a forma diferente como as pessoas interpretam estímulos idênticos. Usando a sua definição da situação como guia, os actores seleccionam os comportamentos que esperam gerar a impressão mais favorável. O sucesso da apresentação do actor é influenciado pelo grau em que o desempenho do actor é percebido como sendo congruente com a definição da situação feita pela audiência. Depois

da audiência responder à apresentação do actor, o actor percebe a sua resposta e faz atribuições causais relativamente ao sucesso ou fracasso do seu desempenho. Se o actor tiver sucesso, a probabilidade de, no futuro, usar as mesmas tácticas de gestão das impressões aumenta.

Leary & Kowalski (1990) apresentaram um modelo em que a gestão das impressões é composta por dois processos: a motivação da impressão e a construção da impressão.

O processo de motivação da impressão é afectado por três factores: a relevância do objectivo da impressão, o valor dos resultados desejados e a existência de discrepância entre a imagem actual do indivíduo e a imagem que se deseja transmitir. A construção da impressão é afectada por cinco factores: o auto-conceito da pessoa, a sua identidade desejada ou indesejada, os constrangimentos dos papéis desempenhados, os valores do alvo e a percepção do indivíduo de como é visto actualmente.

As pessoas estão mais motivadas para gerir impressões, quando as impressões que geram são relevantes para atingir um ou mais objectivos (benefícios materiais ou sociais, manutenção da auto-estima ou o desenvolvimento da sua identidade). A motivação da impressão aumenta também em função do valor ou importância dos objectivos desejados. A motivação da impressão é elevada quando os recursos desejados são escassos. A discrepância entre a imagem que as pessoas querem que os outros tenham delas e a imagem que acreditam que os outros já têm deles, é outro factor importante na motivação das impressões.

Uma vez que a pessoa está motivada para criar uma impressão nos outros, trata-se agora de determinar o tipo de impressão querem provocar ou escolher. A impressão é escolhida em função do auto-conceito, em função da identidade desejada ou indesejada, dos constrangimentos associados aos papéis desempenhados, dos valores partilhados pelo alvo e, finalmente, pela forma como se pensa que se é visto pelos outros no momento e de como irão ser percebidos no futuro.

O modelo de Leary & Kowalski (1990) centrou-se na análise do processo de gestão das impressões do ponto de vista do actor, negligenciando o papel importante da audiência/observador no gestor das impressões. Deste ponto de vista, o modelo de Gardner & Martinko (1988) é mais completo.

Apesar do contributo inegável de Gardner & Martinko (1988) e Leary & Kowalski (1990) ficaram por abordar algumas questões importantes: os modelos de gestão das impressões não abordaram a relação entre a motivação da impressão e a construção da impressão, tal como haviam sugerido Leary & Kowalski (1990), não se abordou a gestão

das impressões enquanto um processo cíclico e de trocas episódicas e houve um esquecimento da importância que o processo de comunicação assume no seio da gestão das impressões (Bozeman & Kacmar, 1997). Para obviar as limitações apontadas, Bozeman & Kacmar (1997) apresentaram um modelo cibernético de gestão das impressões. A teoria cibernética debruça-se sobre “os processos motivacionais e comportamentais através dos quais os organismos, que se orientam por objectivos, tentam controlar a sua envolvente ou adaptar-se a ela” (Bozeman & Kacmar, 1997: 10).

Um modelo simples de gestão das impressões inclui um actor, que quando se encontra com outra pessoa, usa uma variedade de tácticas de auto-apresentação tendo por base o alvo, esforçando-se por controlar a imagem que o alvo tem dele. O actor pode avaliar quais as tácticas mais apropriadas para o encontro, assim como avaliar aquelas que produzem a imagem desejada, analisando a situação, escrutinando as respostas do alvo e usando tácticas que funcionaram no passado, em encontros similares. O actor pode também basear-se nas estruturas de conhecimento existentes, como os *scripts*, para guiar o seu comportamento em situações de rotina ou na presença de alvos familiares.

O modelo cibernético, apresentado pelos autores, acrescenta alguns elementos ao modelo simples. Bozeman & Kacmar (1997) sugeriram que a motivação da gestão das impressões é, em primeiro lugar, função das discrepâncias percebidas entre o feedback recebido do alvo e o objectivo de referência, o sentido de identidade social desejado pelo actor. As discrepâncias são encontradas através do termo comparativo (comparam-se as identidades actuais e desejadas pelo actor). Se as comparações indicarem ao actor que a imagem que quer mostrar foi atingida, as tácticas usadas continuarão. Uma vez seleccionada a táctica, o actor desencadeia um comportamento e espera pela reacção do alvo. A reacção pode ser verbal ou não verbal. Essa reacção ou *feedback* será filtrada e comparada com a imagem que o actor está à procura. O resultado dessa comparação determinará o próximo passo (continuar ou não com essa táctica de gestão das impressões) e a interacção continuará.

7.3. Antecedentes da gestão das impressões

Os estudos, que analisam a gestão das impressões enquanto variável dependente, são em reduzido número e exploram poucas variáveis antecedentes. Visam responder à questão: O que explica, o que está por detrás do comportamento impressivo?

O trabalho pioneiro de Snyder (1974) evidenciou o facto dos indivíduos com elevada auto-monitorização serem bons a aprender o que é socialmente apropriado em novas situações, terem um bom auto-controlo da sua expressão emocional e usarem essa capacidade para criar a impressão que desejam.

Indivíduos maquiavélicos e auto-monitores são gestores de impressões competentes, com um bom controlo expressivo (Ickes, Reidhead e Patterson, 1986). Os indivíduos mais maquiavélicos têm uma maior tendência para usar a gestão das impressões para controlar e manipular os outros, enquanto os indivíduos mais auto-monitores têm uma maior inclinação para usar a gestão das impressões para estarem em consonância com os outros e para que os outros gostem deles (Ickes *et al.*, 1986).

Quando os indivíduos com auto-monitorização elevada usam as tácticas de sedução, auto-promoção e exemplificação, têm tendência a serem vistos como agradáveis, competentes e dedicados pelos membros dos seus grupos de trabalho (Turnley & Bolino, 2001; Bolino & Turnley, 2003). Fuller, Barnett, Hester, Relyea & Frey (2007) sugeriram que o comportamento de voz é usado por algumas pessoas como uma táctica de gestão das impressões. Os auto-monitores utilizam o comportamento de voz como uma forma de auto-promoção, quando apresentam um bom desempenho. Os indivíduos mais maquiavélicos tendem a usar em maior grau todas as tácticas de gestão das impressões, ou então utilizam níveis baixos de todas as tácticas, enquanto os menos maquiavélicos tendem a usar as tácticas de gestão das impressões mais positivas: a sedução, a auto-promoção e a exemplificação (Turnley & Bolino, 2001).

A tomada de decisão em condições de elevada imputabilidade, ou seja, maior responsabilidade por um determinado resultado, e de elevada ambiguidade, isto é, maior consciência das preferências políticas, opiniões e objectivos do supervisor, cria menor necessidade de manipular a informação ou de gerir impressões (Fandt & Ferris, 1990).

O estudo de Bolino & Turnley (2003) mostra ainda que comparativamente aos homens, as mulheres usam níveis baixos de todas as tácticas de gestão das impressões.

7.4. Consequências da gestão das impressões

No contexto organizacional, nomeadamente na área de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, foram publicados alguns trabalhos empíricos que analisam a influência da gestão das impressões em campos como a entrevista de

selecção, a avaliação de desempenho, a resposta a questionários, a procura de *feedback* e o sucesso na carreira.

Podem ser usadas diferentes tácticas de gestão das impressões durante a preparação de um *curriculum* ou durante a entrevista de selecção, com vista a convencer o empregador que se é o melhor candidato (Kacmar & Carlson, 1994). Um candidato que emprega tácticas de gestão das impressões centradas nele próprio é avaliado mais favoravelmente e recebe mais recomendações para uma oferta de emprego do que os candidatos que usam tácticas de gestão das impressões centradas nos outros (Kacmar, Delery & Ferris, 1992).

Stevens & Kristoff (1995) levaram a cabo um estudo com vista a analisar o uso e os efeitos das tácticas de gestão das impressões do candidato durante as entrevistas de selecção de pessoal e a explorar a relação entre as tácticas de gestão das impressões dos candidatos e os resultados finais da entrevista. Os dados provenientes de três fontes diferentes: candidato, entrevistador e investigadores, indicaram que os candidatos usaram mais as tácticas de auto-promoção do que as tácticas de sedução. Os candidatos usam mais as tácticas assertivas de gestão das impressões do que as tácticas defensivas. O uso de tácticas de gestão das impressões prevê as avaliações dos entrevistadores. Há uma relação positiva entre a utilização da gestão das impressões e as avaliações finais do entrevistador em termos de selecção de pessoal. Ellis, West, Ryan & DeShon (2002) confirmaram as conclusões do estudo anteriormente apresentado, mas ao se debruçarem, simultaneamente, sobre as questões baseadas na experiência e as questões situacionais, presentes nas entrevistas estruturadas, estendem o trabalho de Stevens & Kristoff (1995). Os candidatos usaram mais as tácticas de auto-promoção na resposta a questões baseadas na experiência passada e utilizaram mais as tácticas de sedução, quando respondiam a questões situacionais. Os candidatos preferiram melhorar a sua imagem através do uso de tácticas de gestão das impressões assertivas, em vez de reparar ou defender a sua imagem com o uso de tácticas defensivas. Lievens & Peeters (2008) estudaram a sensibilidade dos entrevistadores à gestão das impressões. Nas entrevistas comportamentais, os entrevistadores deram mais ênfase às tácticas verbais auto-centradas, ou seja, à auto-promoção. Nas entrevistas situacionais, os entrevistadores não profissionais deram um maior peso às tácticas defensivas, enquanto os entrevistadores profissionais conferiram maior peso às tácticas centradas nos outros, ou seja às tácticas de sedução. A importância conferida à gestão das impressões é aproximadamente a mesma para entrevistadores profissionais e não profissionais. Contudo, a avaliação das competências relevantes é,

significativamente, mais importante do que a gestão das impressões na avaliação global da entrevista.

Quanto aos estudos que relacionam gestão das impressões e avaliação de desempenho, de realçar os trabalhos de Wayne & Ferris (1990), Wayne & Kacmar (1991) e Wayne & Liden (1995). Tendo por base uma experiência laboratorial, Wayne & Kacmar (1991) concluíram que os empregados que utilizam a gestão das impressões tendem a receber classificações de desempenho mais elevadas do que aqueles que não usam. O estudo de campo de Wayne & Ferris (1990) mostrou que as táticas de gestão das impressões centradas no supervisor relacionaram-se positivamente com a simpatia do supervisor pelo subordinado. A simpatia do supervisor pelo subordinado afectou as classificações do desempenho do subordinado. A simpatia também afectou a qualidade da relação de troca entre supervisor e empregado. De destacar que são as táticas de gestão das impressões centradas no supervisor as que mais afectam a simpatia que o supervisor nutre pelo empregado, o que, por sua vez, influencia a qualidade da troca entre supervisor/subordinado. O estudo longitudinal de Wayne & Liden (1995) confirmou os resultados do primeiro estudo. A similaridade demográfica e a gestão das impressões influenciam as classificações de desempenho atribuídas pelo supervisor através do seu impacto nas percepções de similaridade relativamente aos empregados. O uso de gestão das impressões por parte do empregado induz a simpatia e as percepções de similaridade, que, por sua vez, influenciam a avaliação de desempenho realizada meses mais tarde. A gestão das impressões que se centra no supervisor relaciona-se positivamente com a percepção de similaridade, ao passo que a gestão das impressões centrada no próprio se relaciona negativamente. Fazer favores ao supervisor, manifestar admiração e simpatia por ele tem um impacto positivo na simpatia percebida pelo supervisor, o que, por sua vez, tem reflexos positivos na avaliação de desempenho. Já a auto-promoção e agir como um empregado exemplar actua no sentido inverso, não gerando simpatia por parte do supervisor.

Os estudos de Wayne & Ferris (1990), Wayne & Kacmar (1991) e Wayne & Liden (1995) avançaram que a gestão das impressões pode resultar em consequências desejáveis para o actor, contudo as táticas de gestão das impressões nem sempre influenciam com sucesso os observadores, podendo até criar uma impressão indesejável.

A gestão das impressões tem sido estudada enquanto processo que poderá intervir na resposta aos questionários, no sentido de se dar uma resposta socialmente desejável.

Paulhus (1984) recomendou o controlo da gestão das impressões na resposta a questionários, nomeadamente os que incidem sobre a personalidade.

Para Morrison & Bies (1991), a procura de *feedback* não é um processo totalmente racional, podendo intervir a gestão das impressões. A decisão de procurar *feedback* depende da avaliação que quem procura faz do modo como este acto vai ser interpretado pelos outros. Os indivíduos perante uma audiência retraem-se de procurar *feedback*, porque acreditam que ao fazê-lo prejudicam a sua imagem, por exemplo. Também depende da avaliação que quem procura faz de como o conteúdo do *feedback* afecta a sua imagem pública. Os indivíduos com fraco desempenho evitam a procura de *feedback*. O *timing*, o estado de espírito da fonte, a relação com a pessoa que avalia e o poder de recompensa associado ao avaliador são alguns dos factores que tornam saliente a necessidade de gerir impressões, evitando-se uma imagem negativa ou valorizando-se uma imagem positiva.

O efeito da gestão das impressões no sucesso em relação à carreira foi estudado por Judge & Bretz (1992) e Kilduff & Day (1994). O estudo de Judge & Bretz (1992) mostra que o comportamento de influência política prevê de forma significativa o sucesso na carreira intrínseco (satisfação com a vida e com a função) e extrínseco (salário, promoções e estatuto). Diferentes tácticas exercem diferentes efeitos no sucesso na carreira. As tácticas centradas na função, que manifestam a estratégia da auto-promoção, prevêm negativamente o sucesso na carreira. As tácticas centradas no supervisor, que espelham a estratégia de sedução, prevêm positivamente o sucesso na carreira. A sedução é eficaz a prever o sucesso na carreira, porque aumenta a afectividade do supervisor, enquanto a auto-promoção a diminui.

7.5. Medidas de gestão das impressões

As medidas, até aqui usadas, assumiram três vertentes. A primeira abordagem mediu a gestão das impressões recorrendo ao contexto experimental ou à observação. A segunda abordagem recorreu ao uso de escalas. Destacaram-se as escalas de Wayne & Ferris (1990), de Kumar & Beyerlein (1991), Bolino & Turnley (1999), Rioux & Penner (2001) e Finkelstein & Penner (2004). A terceira perspectiva fez uso de métodos e técnicas qualitativas para avaliar e compreender o processo de gestão das impressões.

Wayne & Ferris (1990) mediram as tácticas de gestão das impressões, usando para o efeito uma escala composta por vinte e quatro itens. O estudo recaiu sobre as tácticas centradas no supervisor, as tácticas centradas no próprio e as tácticas centradas na função.

Kumar & Beyerlein (1991) apresentaram uma medida de comportamentos de sedução, validada por uma amostra de 716 empregados a trabalhar em várias organizações e profissões. A medida é constituída por vinte e quatro itens e a análise factorial revelou a presença de quatro factores: elogio do outro, conformismo relativamente à opinião do outro, auto-apresentação e prestação de favores.

A escala de Wayne & Ferris (1990) apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, apresenta problemas psicométricos numa das subescalas de gestão das impressões. A subescala que mede as táticas centradas no sujeito apresenta pouca fidelidade e muitos dos itens não mostram validade discriminante aceitável. Existe também uma confusão em torno de alguns itens, que parecem ter o mesmo sentido, mas, mesmo assim, aparecem em subescalas diferentes. Além disso, as táticas de intimidação e súplica não foram medidas (Bolino & Turnley, 1999). A escala de Kumar & Beyerlein (1991) apenas mede a tática de sedução. Ambas as escalas apresentam dificuldades conceptuais quanto à distinção dos comportamentos de gestão das impressões dos comportamentos de cidadania organizacional, tornando-se, assim, difícil distinguir o uso das estratégias de gestão das impressões do desempenho dos comportamentos de cidadania organizacional (Bolino & Turnley, 1999).

Partindo do quadro teórico de Jones & Pittman, Bolino & Turnley (1999) criaram uma escala para medir a gestão das impressões. Os itens foram escritos pelos autores, de modo a que se enquadrassem nas táticas de gestão das impressões. A escala é constituída por cinco subescalas: a auto-promoção, a sedução, a exemplificação, a intimidação e a súplica. A escala foi submetida a análise factorial exploratória e confirmatória, eliminando-se os itens com baixas saturações, até chegar a uma escala final composta por vinte e dois itens. Para se analisar se a medida criada se distinguia dos comportamentos de cidadania organizacional, fez-se um novo estudo, onde se usou a medida de comportamentos de cidadania organizacional de Van Dyne *et al.* (1994) (lealdade, obediência e participação funcional). De realçar, que as dimensões da gestão das impressões não estão relacionadas, de um modo geral, com as dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional. Das quinze correlações evidenciadas, somente três são significativas.

Rioux & Penner (2001) criaram uma medida para avaliar os motivos dos comportamentos de cidadania organizacional. Apresentam uma escala de trinta itens, composta por três subescalas: motivos relacionados com os valores pró-sociais, motivos relacionados com a preocupação organizacional e motivos de gestão das impressões. A subescala motivos de gestão das impressões é constituída por dez itens. Um pouco mais

tarde, Finkelstein & Penner (2004) reviram esta subescala, por considerarem que as respostas à mesma podiam ter sido influenciadas pelo socialmente correcto e desejável. Clarificaram a definição dos motivos de gestão das impressões, apresentando o conceito como um desejo por recompensas extrínsecas, quer interpessoais, quer organizacionais. Uma nova subescala, constituída por catorze itens, mede os motivos de gestão das impressões nos trabalhos de Finkelstein & Penner (2004) e Finkelstein (2006) e exhibe boas propriedades psicométricas.

Mendonça & Correia (2007) usaram métodos qualitativos para estudar a gestão das impressões. Tendo por base o trabalho de Goffman (1959), recorreram ao método dramaturgico aliado aos métodos visuais de recolha de dados (fotografia, filme, vídeo) para fazer pesquisa sobre gestão das impressões. Trata-se de uma abordagem qualitativa ao estudo da gestão das impressões, partilhada também por Snell & Wong (2009), mas pouco prevalecente na literatura.

7.6. A gestão das impressões e os comportamentos de cidadania organizacional

Três pressupostos têm guiado a investigação acerca dos comportamentos de cidadania organizacional: 1) os comportamentos de cidadania organizacional assentam em motivos positivos (como a satisfação na função, o empenhamento organizacional ou a conscienciosidade) e não no auto-interesse, 2) os comportamentos de cidadania organizacional facilitam o funcionamento das organizações e 3) a cidadania nas organizações beneficia os empregados, ao tornar as organizações espaços de trabalho mais atractivos. O foco nos aspectos positivos da cidadania deixou por explorar um número considerável de questões de investigação, especialmente as ligadas ao lado negro dos comportamentos de cidadania organizacional (Bolino, Turnley & Niehoff, 2004). Um dos motivos menos positivo é a gestão das impressões. A gestão das impressões pode ajudar a explicar a variância adicional nos motivos pelos quais os empregados enveredam por comportamentos de cidadania organizacional (Bolino *et al.*, 2004).

Será que se pode pôr todos os comportamentos extra-papel no cesto da cidadania organizacional positiva? Esta questão tem servido para destacar o lado negativo dos comportamentos de cidadania organizacional, apesar da maioria das investigações se continuar a centrar nas implicações e contribuições positivas dos comportamentos de cidadania organizacional para o desempenho e clima social no local de trabalho. As contribuições mais recentes para a literatura dos comportamentos de cidadania

organizacional sugerem que estes nem sempre trazem consequências favoráveis (Schnake, 1991; Eastman, 1994; Bolino, 1999; Rioux & Penner, 2001; Bolino *et al.*, 2004; Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004; Finkelstein, 2006; Vigoda, 2006). Schnake (1991) argumentou que, a longo prazo, os comportamentos de cidadania organizacional, motivados pelo auto-interesse, levam a resultados disfuncionais. A decisão de enveredar por comportamentos de cidadania organizacional pode ser fruto da recompensa associada a esses comportamentos. O estudo de Haworth & Levy (2001) mostrou que os indivíduos inclinam-se a comportar-se como bons cidadãos, quando acreditam que os seus comportamentos vão ser recompensados. Trata-se de uma visão instrumental, que radica em princípios interesseiros.

A posição de Bolino (1999) é menos radical, uma vez que, este investigador defendeu que os comportamentos de cidadania interesseiros nem sempre põem em causa a eficácia organizacional, embora o seu contributo não seja tão forte quanto o dos comportamentos de cidadania organizacional bem-intencionados.

Os comportamentos de cidadania organizacional poderão ser usados para politizar o local de trabalho (Bolino, 1999; Bolino & Turnley, 2003). Os comportamentos de cidadania organizacional poderão ter como objectivo a gestão das impressões. Sem se conhecer o motivo do empregado, os investigadores poderão classificar o comportamento de ajuda como sendo de cidadania, quando pode ser uma tática política (Eastman, 1994).

Os indivíduos poderão enveredar por este género de comportamentos, porque têm mais probabilidades de serem percebidos favoravelmente pelos outros (supervisores, colegas) (Bolino, 1999). Os teóricos da gestão das impressões identificaram várias estratégias que os indivíduos empregam nos seus locais de trabalho: sedução, os indivíduos procuram ser vistos como simpáticos; exemplificação, os indivíduos procuram ser vistos como dedicados; intimidação, quando os indivíduos procuram parecer perigosos e ameaçadores; auto-promoção, quando os indivíduos esperam ser vistos como competentes, e súplica, quando as pessoas procuram ser vistas como necessárias, ou com necessidade de assistência. Muitas medidas de gestão das impressões incluem comportamentos específicos, que os investigadores nomeiam de comportamentos de cidadania organizacional. Por exemplo, a exemplificação envolve comportamentos como chegar cedo e sair tarde do trabalho. As táticas de sedução sugerem que os “graxistas” enveredam por comportamentos para fazer sentir bem os outros consigo mesmos, fazem favores e são conformistas. As estratégias de insinuação parecem ter muito em comum com os comportamentos de cidadania organizacional (Bolino, 1999).

Quando um supervisor avalia o comportamento de um empregado poderá considerar três tipos de informação: a consistência do seu comportamento ao longo do tempo e dos lugares, a distintividade, ou seja, a generalização do comportamento a vários alvos e o consenso, a generalização desses comportamentos entre os empregados. Eastman (1994) concluiu que somente o consenso afectou significativamente as atribuições dos gestores. Alguns gestores poderão estar inclinados a ver os comportamentos extra-papel como sedução e outros a vê-los como comportamentos de cidadania organizacional. Os empregados chamados de bons cidadãos recebem maiores recompensas do que os que são chamados de “graxistas” e do que os que não exibem comportamentos de cidadania organizacional.

Os motivos da gestão das impressões podem motivar os comportamentos de cidadania organizacional conjuntamente com outros motivos, como a troca social ou a personalidade/disposição. Os indivíduos poderão ter o desejo genuíno de ajudar a organização e os outros no trabalho, ou podem, apenas, querer parecer “bons cidadãos organizacionais”. Os motivos da gestão das impressões podem moderar a relação comportamentos de cidadania organizacional e os motivos tradicionais, tornando esta relação mais fraca. Além disso, a percepção da audiência, acerca do motivo do empregado, influencia a consideração do trabalhador como um “bom cidadão organizacional” (Bolino, 1999).

Os indivíduos terão uma maior tendência para enveredar por comportamentos de cidadania organizacional que melhorem a sua imagem, quando acreditam que os comportamentos de cidadania organizacional serão interpretados favoravelmente e reconhecidos pelos indivíduos que influenciam os resultados desejados; quando são carreiristas ou auto-monitores; quanto maior o nível e a aproximação de políticas organizacionais percebidas como críticas; quando o seu controlo sobre o desempenho é limitado, o seu papel é difícil de ser distinguido, ou não existem critérios objectivos para o avaliar (Bolino, 1999).

Os comportamentos de cidadania organizacional estão positivamente relacionados com a eficácia da organização e do grupo de trabalho, excepto quando a preocupação com a gestão das impressões estiver presente e os observadores assim o entenderem. Estas preocupações com a gestão das impressões aumentarão se corresponderem ao tipo de comportamento de cidadania organizacional preferido, valorizado e reconhecido pelo alvo influenciador, se forem reportados ao tempo, de modo a que a sua execução ocorra em

momentos críticos, e se forem de grande magnitude a nível de esforço e custo pessoal (Bolino, 1999).

Na senda do estudo dos motivos que levam à adopção de comportamentos de cidadania organizacional, Rioux & Penner (2001) apontaram três motivos: os valores pró-sociais, a preocupação organizacional e a gestão das impressões. Estes autores adaptaram a perspectiva funcional acerca do voluntariado, que preconiza que os indivíduos voluntariam-se de modo a satisfazer determinadas necessidades ou motivos (Rioux & Penner, 2001; Finkelstein, 2006). Os valores pró-sociais correlacionaram-se mais intensamente com os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos e a preocupação organizacional associou-se com os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização (Rioux & Penner, 2001; Finkelstein & Penner, 2004). Não foram encontradas correlações significativas entre os motivos de gestão das impressões e as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional, provavelmente devido ao facto de ter estado presente o efeito de desejabilidade social, aquando a resposta aos itens do questionário (Rioux & Penner, 2001). Finkelstein & Penner (2004) encontraram uma relação positiva entre comportamentos de cidadania organizacional dirigidos ao indivíduo e gestão das impressões.

Quando os empregados enveredam por comportamentos de cidadania, a expensas dos deveres que lhes são exigidos, os custos da cidadania podem ultrapassar os benefícios (Bolino & Turnley, 2003). Demasiada cidadania organizacional pode ser sinal de que a organização tem menos pessoas do que devia, necessita de ser mais rigorosa nos procedimentos de selecção ou necessita de dar formação adicional aos seus empregados. Os comportamentos de cidadania organizacional poderão ter, ainda, o potencial de aumentar a resistência à mudança e de minar a criatividade organizacional.

A escalada de cidadania, ou seja, a pressão que os empregados sentem para aumentar continuamente a sua cidadania, de modo a serem vistos com bons cidadãos organizacionais, pode ter efeitos negativos. De entre os efeitos perversos destacam-se a exaustão, os elevados níveis de stresse e o conflito trabalho/família, o aumento do *turnover* por parte do empregado, as más relações entre colegas de trabalho, originadas pela competição para ver quem será o melhor empregado (Bolino & Turnley, 2003).

A revisão da literatura remete para a consideração de outros antecedentes negativos no estudo dos comportamentos de cidadania organizacional. Tepper *et al.* (2004) asseguraram que a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional dos colegas de trabalho e as atitudes dos colegas, depende do comportamento abusivo do

supervisor. A supervisão abusiva inclui explosões emocionais, críticas públicas destrutivas, aspectos de agressão não física, comportamentos sociais destrutivos e actos desviantes interpessoais. Exemplos deste tipo de comportamentos: gritar e ameaçar o empregado de despedimento, intimidá-lo e humilhá-lo na presença de outras pessoas, esconder informação importante, contactos visuais agressivos (Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Tepper *et al.*, 2004;). Quando a supervisão abusiva é elevada, os comportamentos de cidadania organizacional dos colegas de trabalho estão negativamente correlacionados com a satisfação na função dos empregados e não correlacionados com o empenhamento organizacional. Os comportamentos de cidadania organizacional dos colegas estão positivamente relacionados com a satisfação na função, quando a supervisão abusiva é baixa, porque os empregados não abusados percebem os comportamentos de cidadania organizacional dos colegas como sendo bem-intencionados; estão negativamente correlacionados, quando a supervisão abusiva é elevada, porque os empregados abusados percebem os comportamentos de cidadania organizacional dos colegas como sendo interesseiros (Tepper *et al.*, 2004).

Alguns comportamentos extra-papel, ao contrário dos comportamentos de cidadania organizacional convencionais, poderão não ser baseados na boa vontade, espontânea e genuína do indivíduo. Poderão emergir em resposta a pressões oriundas de pessoas poderosas e influentes no local de trabalho, por exemplo, gestores ou colegas de trabalho, que desejam aumentar o volume de trabalho do empregado, envolvendo-o em deveres que estão para além do âmbito da sua descrição de função e que o empregado recusaria se pudesse escolher. Trata-se de pressionar alguém a ajudar e apoiar os outros contra sua vontade. Os comportamentos de cidadania organizacional compulsórios poderão derivar de estratégias de gestão coercivas ou da pressão social coerciva oriunda de colegas poderosos (Vigoda, 2006). A noção de comportamento abusivo de Zellars *et al.*, (2002) e Tepper *et al.* (2004) deverá ser alargada, de modo a incluir, também, os comportamentos exploradores e as exigências excessivas feitas pelos gestores a empregados que não podem recusar os seus pedidos.

Os investigadores têm considerado a possibilidade da gestão das impressões ser usada pelos empregados para que os seus supervisores os percebam como bons cidadãos organizacionais (Bolino, 1999, Bolino *et al.*, 2006). Tem havido pouca investigação empírica nesta área, mas é aceite teoricamente que, muitos subordinados poderão usar estratégias de gestão das impressões para convencer os seus superiores que estão dispostos

a fazer um esforço extra em prol da organização, prestando ajuda, tolerando inconvenientes da função, exercendo funções organizacionais não requeridas.

Bolino *et al.* (2006) exploraram a relação entre a gestão das impressões do subordinado e as avaliações do supervisor, a propósito dos comportamentos de cidadania organizacional. As conclusões do estudo apontam para o facto de nem todas as formas de gestão das impressões serem igualmente úteis na criação da impressão do “bom soldado”. Os empregados que enveredam por tácticas de gestão das impressões centradas no supervisor, como a sedução, são percebidos como apresentando mais comportamentos de cidadania organizacional. Os indivíduos que enveredam por tácticas de gestão das impressões centradas neles próprios (auto-promoção) não são vistos como melhores cidadãos organizacionais. Enveredar por estratégias de gestão das impressões centradas na função pode revelar-se prejudicial em termos da formação da imagem do “bom cidadão organizacional”.

O altruísmo, uma das dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional, partilha uma porção significativa de variação com a estratégia sedução, ou seja, por vezes o altruísmo pode assumir a forma de sedução (Nguyen *et al.*, 2008). Fazer um favor a um membro da equipa pode ser encarado como uma táctica de sedução ou um comportamento altruísta, ou ambas as coisas.

Cunha *et al.* (2004) advogaram que a consideração dos motivos impressivos pode ter repercussões na definição do conceito comportamentos de cidadania organizacional. A este respeito afiguram-se duas vias de actuação: ou os investigadores não se preocupam com os motivos por detrás destes comportamentos, interessando somente a sua eficácia, ou optam por não estudar os comportamentos de natureza impressiva como fazendo parte do constructo comportamentos de cidadania organizacional. Estes investigadores posicionam-se a favor da autonomização dos conceitos, conferindo validade à segunda alternativa.

7.7. Motivos de gestão das impressões

Penner, Midili & Kegelmeyer (1997) e Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen & Miene (1998) recomendaram o uso da teoria funcionalista do comportamento organizacional no estudo dos comportamentos de cidadania organizacional. Haviam aplicado esta teoria ao estudo do voluntariado e tinham concluído que diferentes motivos ou processos motivacionais explicavam esta actividade, insistindo assim na sua utilização na investigação de outras formas de comportamentos pró-sociais. A premissa fundamental

da teoria funcionalista é que as pessoas podem desempenhar as mesmas acções, tendo a explicá-las funções psicológicas distintas. Rioux & Penner (2001), Finkelstein & Penner (2004), Finkelstein (2006) e Grant & Mayer (2009) responderam ao apelo, ao aplicar a teoria funcionalista ao estudo dos comportamentos de cidadania organizacional.

Através das análises factoriais foi possível identificar três motivos: os valores pró-sociais, a preocupação organizacional e a gestão das impressões (Rioux & Penner, 2001; Finkelstein & Penner, 2004; Finkelstein, 2006).

Os motivos desempenham um papel importante na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. No estudo de Rioux & Penner (2001), os motivos relacionados com os valores pró-sociais estão mais intensamente relacionados com os comportamentos de cidadania direccionados aos indivíduos, enquanto os motivos de preocupação organizacional estão mais fortemente associados aos comportamentos de cidadania em relação à organização. Os motivos de gestão das impressões não se correlacionam de forma significativa com nenhuma das dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional, mas acrescentam alguma capacidade explicativa ao modelo relativamente à dimensão desportivismo. Também no estudo de Finkelstein & Penner (2004), o desejo de ajudar os colegas e/ou a organização apresentaram-se como melhores preditores dos comportamentos de cidadania organizacional relativamente ao desejo de gerir impressões. Os motivos de gestão das impressões correlacionaram-se significativamente, e de forma negativa, apenas com os comportamentos de cidadania orientados para os indivíduos, ainda que a relação encontrada seja mais fraca do que com os valores pró-sociais e a preocupação organizacional. Os motivos de gestão das impressões não chegam a entrar na análise de regressão. Os resultados da pesquisa de Finkelstein (2006) divergem um pouco dos dados do estudo de Finkelstein & Penner (2004), uma vez que os comportamentos de cidadania dirigidos à organização correlacionam-se com os motivos de preocupação organizacional e com os valores pró-sociais, ainda que com menos intensidade. Os valores pró-sociais evidenciam uma correlação mais forte com os comportamentos de cidadania orientados para os indivíduos. Os motivos de gestão das impressões não se correlacionam significativamente com os comportamentos de cidadania dirigidos à organização, mas é exibida uma relação positiva com os comportamentos dirigidos aos indivíduos.

Um estudo mais recente (Grant & Mayer, 2009) chegou à conclusão que os motivos pró-sociais e os motivos de gestão das impressões são preditores significativos da avaliação feita pelo supervisor dos comportamentos de cidadania afiliativos. Os dois

motivos interagem para prever os comportamentos de cidadania afiliativos, ou seja, os comportamentos que visam a manutenção do *status quo*, de modo que os motivos de gestão das impressões robustecem a relação positiva entre os motivos pró-sociais e os comportamentos de cidadania. A conclusão lapidar a retirar é a de que motivos egoístas e não egoístas podem funcionar em conjugação, em vez de em oposição, para influenciar os comportamentos de cidadania organizacional; pode-se ter “bons soldados” e simultaneamente “bons actores”. Rioux & Penner (2001) sugeriram que alguns empregados enveredam pela cidadania por motivos de serviço aos outros ou razões pró-sociais, enquanto outros têm motivos de auto-interesse ou motivos de gestão das impressões. Esta investigação vai mais longe no debate “bons soldados” ou “bons actores”, ao afirmar que os dois motivos poderão estar presentes, ao mesmo tempo.

Snell & Wong (2007) recolheram histórias representativas do “bom soldado” e do “bom actor”, através da técnica da entrevista. Nas histórias acerca dos “bons soldados”, os entrevistados atribuíram o comportamento de cidadania organizacional do seu colega a motivos pró-sociais ou organizacionais. As histórias a propósito dos “bons actores” dividiram-se em três grandes subcategorias de cidadania relacionadas com a gestão das impressões: os comportamentos de cidadania organizacional atribuídos principalmente a motivos de gestão das impressões, os pseudo comportamentos de cidadania organizacional conjugados com a obediência mínima e os pseudo comportamentos de cidadania organizacional conjugados com comportamentos contraproducentes. Entende-se por pseudo comportamentos de cidadania organizacional, um tipo de cidadania relacionada com a gestão das impressões que, pressupõe a falsa ou alegada pretensão de enveredar por um comportamento de cidadania organizacional, sem todavia enveredar por esse comportamento. Nos pseudo comportamentos de cidadania organizacional conjugados com a obediência mínima, os informantes acreditam que os colegas não enveredam por comportamentos de cidadania organizacional e, em vez disso, optam pela obediência mínima, pelos requisitos mínimos, procurando dar a impressão aos outros que está a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional. Nos pseudo comportamentos de cidadania organizacional conjugados com comportamentos contraproducentes, o informante acredita que o colega não envereda, no momento, por comportamentos de cidadania organizacional e, em vez disso, opta por um comportamento que é o oposto dos comportamentos de cidadania organizacional, enquanto procura dar a impressão de que está de facto a desempenhar um comportamento de cidadania organizacional. Estas evidências empíricas demonstram que os colegas de trabalho conseguem distinguir os

“bons soldados” dos “bons actores”. Grant & Mayer (2009) argumentaram que se pode encontrar os dois motivos numa só pessoa, contudo aos olhos dos observadores a destrição dos motivos é evidente. O modo como o fenómeno de atribuição e a (in)eficácia impressiva se relacionam parece explicar melhor do que os verdadeiros motivos a classificação de um empregado como “bom soldado” ou “bom actor” (Cunha *et al.*, 2004: 261).

Estudar os motivos de gestão das impressões é tarefa difícil para o investigador que empreende tal tentativa. As respostas dos sujeitos aos questionários podem estar enviesadas e contaminadas pelo efeito de desejabilidade social. Por outro lado, quando se pretende avaliar a influência dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania organizacional, o objectivo é destrinçar o “bom actor” do “bom cidadão organizacional”. Ora tal fronteira é de difícil delimitação e precisão, uma vez que os motivos de gestão das impressões nem sempre pressupõem uma carga negativa, no sentido de serem comportamentos fingidos, com um propósito instrumental.

7.8. Nota final

Neste capítulo procedeu-se à revisão da literatura do estado da arte da gestão das impressões. Não há unanimidade entre os investigadores da área quanto à forma de conceptualizar e operacionalizar o constructo. Jones & Pittman (1982) conceberam a gestão das impressões enquanto um conceito multidimensional, constituído por diferentes tácticas: a sedução, a auto-promoção, a exemplificação, a intimidação e a súplica. Outros investigadores optaram por distinguir as tácticas de gestão das impressões em função do seu alvo: o supervisor, o próprio ou a função (Wayne & Ferris, 1990). Mais recentemente, Bolino & Turnley (1999) tentaram dar seguimento ao trabalho de Jones & Pittman. Bolino & Turnley (1999) criticaram o uso das escalas de Wayne & Ferris (1990) e Kumar & Beyerlein (1991), por ambas apresentarem dificuldades conceptuais quanto à distinção dos comportamentos de gestão das impressões dos comportamentos de cidadania organizacional. Contudo, a própria escala apresentada por Bolino & Turnley (1999) para medir a gestão das impressões inclui certos comportamentos específicos que parecem muito próximos dos comportamentos de cidadania organizacional.

Tendo presentes as limitações apontadas, uma outra perspectiva parece apresentar-se como uma alternativa teórica que pode explicar de forma pertinente a gestão das

impressões: a abordagem funcionalista a propósito dos motivos por detrás da adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

A teoria funcionalista defende que as pessoas podem executar os mesmos comportamentos, tendo a explicá-los funções psicológicas distintas ou motivos. Um desses motivos pode ser a gestão das impressões. Esta abordagem foi seguida por Rioux & Penner (2001), Finkelstein & Penner (2004), Finkelstein (2006) e Grant & Mayer (2009) nos seus estudos sobre os motivos que explicavam a adopção de comportamentos de cidadania organizacional. Esta perspectiva teórica integra-se num quadro teórico mais vasto com ligação teórica e empírica aos comportamentos de cidadania organizacional.

Para a abordagem funcionalista interessa analisar os motivos de gestão das impressões, isto é, o desejo de obter recompensas intrínsecas, quer interpessoais, quer organizacionais quando se envereda por comportamentos de cidadania organizacional. Trata-se do auto-interesse, que pode guiar este tipo de comportamentos, a par de motivos positivos, de serviço aos outros ou razões pró-sociais. Dentro desta abordagem, a gestão das impressões é concebida como um conceito unidimensional.

Capítulo 8. PROBLEMÁTICA DO ESTUDO E HIPÓTESES

8.1. Objectivos e modelo teórico

Apesar da extensa literatura sobre estas temáticas, são limitados os estudos sobre a relação entre os focos de empenhamento em contexto de trabalho e algumas das suas consequências como os comportamentos de cidadania organizacional. Por que razão um empregado envereda por determinados comportamentos que conduzem ao aumento do seu desempenho, mas que não são necessária e obrigatoriamente reconhecidos e recompensados pelo seu empregador? Se estes comportamentos contribuem para a eficácia organizacional, o que induz as pessoas a adoptá-los? Parte desta questão poderá ser respondida pela intensidade com que o indivíduo partilha certos focos e dimensões de empenhamento em contexto de trabalho, nomeadamente a sua ligação à organização, à profissão e ao grupo de trabalho.

Este estudo procura preencher uma lacuna detectada na literatura relativamente ao efeito dos empenhamentos nos comportamentos de cidadania organizacional. O capítulo de revisão da literatura sobre os comportamentos de cidadania organizacional e a sua relação com os focos de empenhamento fez referência aos estudos existentes, tendo sido constatado que o empenhamento organizacional tem constituído preocupação fundamental, embora a análise da relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e o empenhamento profissional e o empenhamento no grupo de trabalho tenha sido negligenciada.

As relações entre os profissionais (no sentido sociológico do termo) e as suas organizações são reconhecidas como sendo complexas. A literatura menos recente apontava para o conflito entre os valores e objectivos organizacionais e os valores e objectivos profissionais, podendo os indivíduos adoptar comportamentos que consideram importantes para a sua profissão e para o seu desenvolvimento profissional, mas não necessariamente para a organização (Cohen & Kol, 2004). Sendo o foco grupo de trabalho um foco mais local, decerto terá uma influência positiva no modo como os enfermeiros se comportam relativamente aos seus colegas e ao próprio hospital.

Além disso, a literatura sobre a relação entre empenhamentos e comportamentos de cidadania organizacional tem insistido pouco nas dimensões de empenhamento. Neste estudo são analisados três tipos de empenhamento – na organização, na profissão e no grupo de trabalho, numa perspectiva multidimensional. O empenhamento foi

operacionalizado de forma a reflectir três tipos de laços psicológicos, designadamente afectivo, normativo e instrumental. O interesse em se utilizar uma abordagem multidimensional radica no facto de cada uma das dimensões de empenhamento poder explicar de forma diferente os comportamentos de cidadania organizacional. São escassas as investigações que analisam, num mesmo estudo, os vários focos de empenhamento, e suas dimensões, e a sua influência na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional.

Estudar os focos e dimensões de empenhamento pode ajudar a explicar os comportamentos de cidadania organizacional. Um empregado afectivamente empenhado na sua organização pode enveredar pela adopção de um maior nível de comportamentos de cidadania organizacional relativamente àqueles que se sentem ligados à organização por laços instrumentais. A ligação afectiva à profissão, desde que não colida com os valores e objectivos organizacionais, pode ajudar a melhorar a compreensão relativamente à adopção de comportamentos de cidadania organizacional. O empenhamento afectivo no grupo de trabalho pode implicar que os empregados se sintam mais inclinados a adoptar comportamentos condizentes como os de um “bom cidadão organizacional”.

A possibilidade de estudar a influência dos motivos de gestão das impressões na explicação da adopção de comportamentos de cidadania organizacional revelou-se também uma interessante oportunidade de pesquisa. Tem havido pouca investigação neste domínio, destacando-se, no entanto, os trabalhos de Rioux & Penner (2001), Finkelstein & Penner (2004), Finkelstein (2006) e Grant & Mayer (2009). A maior parte dos estudos tem deixado de fora o papel dos motivos de gestão das impressões na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional, pelo que se afigura importante estudar como é que motivos com um propósito mais instrumental podem ajudar a compreender os comportamentos de um bom cidadão organizacional. Os empregados que adoptam mais motivos de gestão das impressões podem apresentar menos comportamentos de cidadania organizacional no seu dia-a-dia de trabalho, razão pela qual se afigura importante o estudo desta variável, que poderá ajudar a interpretar alterações nos comportamentos de cidadania organizacional.

No seguimento destas considerações, parece oportuno estudar os focos de empenhamento e os motivos de gestão das impressões e sua influência nos comportamentos de cidadania organizacional, com recurso a um grupo profissional: os enfermeiros. O objectivo central desta investigação é o estudo da relação entre os focos e dimensões de empenhamento: empenhamento organizacional, empenhamento no grupo de

trabalho e empenhamento profissional, e os motivos de gestão das impressões e os comportamentos de cidadania organizacional. Pretende-se averiguar de que modo um modelo multivariado de empenhamento poderá explicar a adopção de comportamentos de cidadania organizacional e estudar o efeito dos motivos de gestão das impressões neste tipo de comportamentos. Mais concretamente, aspira-se com este estudo a:

- Analisar a relação entre os vários focos de empenhamento;
- Compreender de que forma os focos de empenhamento, e respectivas dimensões, explicam a adopção de determinados comportamentos de cidadania organizacional;
- Entender a relação entre o uso de motivos de gestão das impressões e a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, de modo a averiguar o papel explicativo dos motivos de gestão das impressões relativamente a esta classe de comportamentos.

A resposta a estas questões parece particularmente pertinente, dada a escassez de investigações que se dediquem a analisar a relação entre os empenhamentos, os motivos de gestão das impressões e os comportamentos de cidadania organizacional. Encontraram-se alguns estudos que analisam a relação entre os empenhamentos múltiplos e os comportamentos de cidadania organizacional, como por exemplo, Cohen (1998, 1999a, 2006). Um outro estudo mereceu uma atenção particular (Hackett *et al.*, 2001) por se debruçar sobre a relação entre os focos de empenhamento entre enfermeiras canadianas, embora não explore a sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional. Esta pesquisa procura, assim, preencher uma lacuna detectada na literatura, especificamente no que concerne à relação entre os focos de empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional, contribuindo para a compreensão dos motivos que levam as pessoas a adoptar tais comportamentos. Os motivos de gestão das impressões poderão ser um desses motivos, ainda que incipientemente estudados como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional (Schnake, 1991; Eastman, 1994; Bolino, 1999).

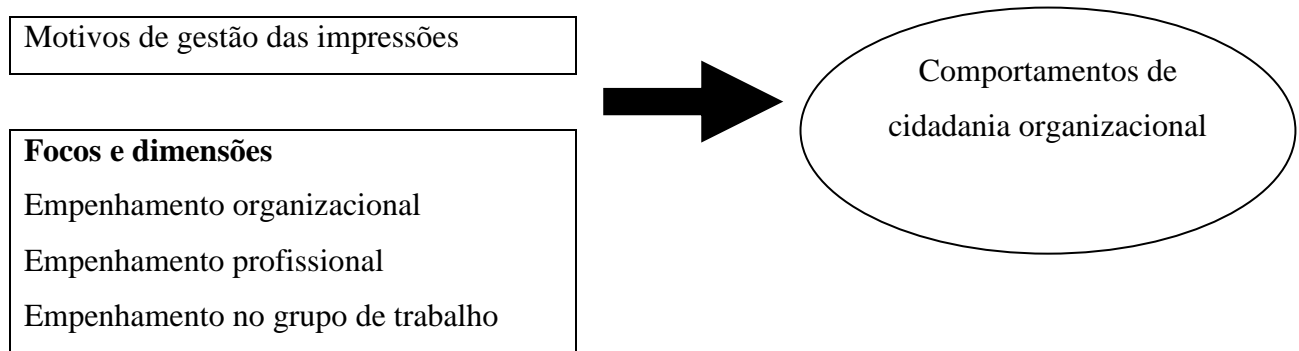
A pertinência do estudo do empenhamento, nos enfermeiros, prende-se com o facto de a enfermagem ter certas características que a aproximam do conceito de profissão, no sentido sociológico do termo. A questão fulcral será a de entender como é que estes profissionais percebem, compreendem as organizações que servem de palco ao seu exercício profissional, organizações essas, por vezes, pautadas por interesses nem sempre coincidentes com os da enfermagem. Tal preocupação ganha um novo alento no contexto actual, devido à passagem dos Hospitais a Entidades Públicas Empresariais (EPE), e com essa nova realidade a precarização dos contratos de trabalho e a geração crescente de

contratos individuais de trabalho. É importante questionar se os enfermeiros estão dispostos a enveredar por comportamentos de cidadania organizacional, mesmo sentindo que a organização para a qual trabalham não está preocupada em satisfazer os seus interesses profissionais.

Tendo presentes estes objectivos, conceptualizou-se um modelo teórico baseado na revisão da literatura, onde se integraram as seguintes variáveis explicativas: o empenhamento organizacional, o empenhamento no grupo de trabalho, o empenhamento profissional e os motivos de gestão das impressões.

Almejou-se analisar em que medida estas variáveis explicam os comportamentos de cidadania organizacional. Sendo assim, a variável dependente é o comportamento de cidadania organizacional. Tendo em conta os dados teóricos e empíricos encontrados na literatura, este estudo debruça-se sobre os efeitos dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania organizacional. Faz sentido distinguir entre focos e dimensões/bases de empenhamento, ou seja, entre os grupos aos quais o empregado está ligado e os motivos que engendram essa ligação, para melhor compreender a adopção de comportamentos de cidadania organizacional. De igual modo, importa destrinçar os motivos de gestão das impressões dos focos e dimensões de empenhamento e evidenciar o contributo dos primeiros para o entendimento do perfil do “bom cidadão organizacional”.

Figura 1. Modelo teórico



8.2. Opções teóricas

O interesse crescente pelos múltiplos empenhamentos foi evidenciado pela atenção dada na literatura ao conceito empenhamento em contexto de trabalho (no original *work commitment*).

Desde o aparecimento do trabalho de Morrow (1983), que estimulou o estudo dos múltiplos empenhamentos em contexto de trabalho, foram aparecendo vários quadros conceptuais dentro desta temática, como por exemplo os de Reichers (1985), Becker (1992), Morrow (1993), Blau *et al.* (1993), Cohen (1993), Hunt & Morgan (1994), Meyer & Allen (1997) e Cohen (1999a, 2006). Cada um destes investigadores apresentou a sua versão acerca do que significava estar empenhado com múltiplos focos no local de trabalho (para uma análise mais aprofundada consultar os capítulos 3, 4, 5 da revisão da literatura). Esta pesquisa inscreve-se na abordagem dos múltiplos empenhamentos ou empenhamento em contexto de trabalho. Parte do pressuposto que existem vários focos de empenhamento, com várias dimensões, e que a organização é apenas uma das entidades com a qual os empregados podem estar empenhados. Poderão estar empenhados na sua função, na sua profissão, no sindicato ou no trabalho em geral. A consideração dos múltiplos empenhamentos procura alargar a compreensão do problema que era obtido na abordagem tradicional, que se centrava num foco de empenhamento de cada vez, mais frequentemente no empenhamento organizacional.

A perspectiva que se perfilha a propósito do empenhamento organizacional é a de Allen & Meyer (1990b), que vê o conceito como sendo multidimensional, constituído por três dimensões: a afectiva, a normativa e a instrumental. Tal abordagem teórica tem acolhido confirmação empírica, em contextos anglo-saxónicos e noutro tipo de contextos culturais (Gautam *et al.*, 2001; Cheng & Stockdale, 2003; Ferreira, 2005; Leite, 2007; Rego *et al.*, 2007; Nascimento *et al.*, 2008).

Na senda da multidimensionalidade do constructo empenhamento, optou-se por considerar o empenhamento profissional e o empenhamento no grupo de trabalho como conceitos tridimensionais. Quanto ao empenhamento profissional, este estudo baseou-se na investigação de Meyer *et al.* (1993), que tem recebido confirmação noutros trabalhos (veja-se, por exemplo, Irving *et al.*, 1997; Leite, 2007). No tocante ao empenhamento no grupo de trabalho, decidiu-se comungar da perspectiva tridimensional defendida por Clugston *et al.* (2000), Bentein *et al.* (2002), Stinglhamber *et al.* (2002) e Snape *et al.* (2006), que, por sua vez, se inspiraram no estudo já focado de Meyer *et al.* (1993).

Relativamente ao constructo comportamentos de cidadania organizacional, optou-se por aferir quais os motivos da adopção destes comportamentos. Aos motivos tradicionalmente apontados, relacionados com a troca social, juntou-se outro bem menos estudado e cuja natureza é instrumental: os motivos de gestão das impressões, na linha dos trabalhos pioneiros de Schnake (1991), Eastman (1994) e Bolino (1999). Relativamente ao conceito gestão das impressões, a abordagem funcionalista parece ser a mais indicada para este estudo. A abordagem funcionalista procura averiguar quais os motivos por detrás da adopção dos comportamentos de cidadania organizacional. Nesta investigação interessa, sobretudo, estudar os motivos de gestão das impressões. Rioux & Penner (2001), Finkelstein & Penner (2004), Finkelstein (2006) e Grant & Mayer (2009) perfilharam da abordagem funcionalista nos seus estudos, vendo o conceito gestão das impressões de forma unidimensional.

No que concerne aos comportamentos de cidadania organizacional, o estudo que aqui se apresenta preferiu seguir as recomendações de Law *et al.* (1998) e Lepine *et al.* (2002), no sentido de considerar os comportamentos de cidadania organizacional enquanto um constructo unidimensional. Aliás, Lepine *et al.* (2002) encontraram suporte para a consideração dos comportamentos de cidadania organizacional como uma tendência geral para ser cooperativo e prestável nas organizações. As cinco dimensões de comportamentos de cidadania organizacional mais tradicionais podem ser vistas como manifestações comportamentais da cooperação positiva no trabalho.

8.3. Hipóteses

Preside a este estudo o objectivo de analisar como é que os focos e dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões influenciam e explicam a adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

Da revisão da literatura anteriormente desenvolvida recolheram-se algumas premissas em que assentam as hipóteses formuladas. As hipóteses visam testar o modelo teórico formulado, assim como determinar a sua pertinência e validade.

O empenhamento em contexto de trabalho tem sido alvo de duas abordagens. Há autores que se debruçaram sobre as várias dimensões do empenhamento organizacional: o empenhamento afectivo, instrumental e normativo; o empenhamento em relação ao supervisor, colegas de trabalho, gestão de topo, clientes; outros investigadores estudaram os vários focos de empenhamento, numa versão mais lata. Estes últimos consideraram que,

não faz sentido estudar a organização sem considerar a função, a orientação valorativa em relação ao trabalho ou à profissão. Tal como Randall & Cote (1991: 209) sugeriram, “uma abordagem multivariada em relação à investigação do empenhamento em contexto de trabalho melhorará a compreensão acerca de como as várias peças do *puzzle* do empenhamento se encaixam e como as constelações de constructos de empenhamento em contexto de trabalho influenciam as variáveis consequentes”.

A maioria dos estudos sobre empenhamento em contexto de trabalho tem-se debruçado sobre um único foco de empenhamento, ou quando muito, tem estudado apenas a relação entre dois focos. Os modelos multidimensionais de empenhamento em contexto de trabalho só mais recentemente têm sido utilizados, como atestam os estudos de Morrow (1983), Randall & Cote (1991), Cohen (1999a, 2000 e 2006), Lee *et al.* (2000), Hackett *et al.* (2001), Freund & Carmeli (2003), Carmeli & Freund (2004) e Cooper-Hakim & Viswesvaran (2005).

O empenhamento organizacional é o foco mais estudado, com aliás se pode facilmente comprovar pela revisão da literatura encetada. Inicialmente o constructo foi apresentado com sendo unidimensional, reflectindo a identificação e envolvimento para com a organização (Mowday *et al.*, 1979); mais tarde, outros investigadores propuseram uma versão multidimensional (O’ Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988; Allen & Meyer, 1990b; Mayer & Schoorman, 1992, entre outros). A visão tridimensional de empenhamento organizacional de Allen & Meyer foi a mais popularizada dentro dos modelos multidimensionais, e aquela que recebeu maior confirmação empírica (Hackett *et al.* 1994; Meyer & Allen, 1997), pelo que é a perspectiva que se partilha neste estudo. Na senda dos trabalhos de Reichers (1985, 1986) e Becker (1992) decidiu-se estudar o empenhamento em relação a um foco mais próximo: o grupo de trabalho

O empenhamento no grupo de trabalho releva da identificação grupal e do sentido de coesão relativamente a outros membros da organização (Randall & Cote, 1991). Este conceito foi integrado, na investigação dos empenhamentos múltiplos, por Reichers (1985) e Morrow (1993). Zaccaro & Dobbins (1989) demonstraram a distinção conceptual entre empenhamento no grupo de trabalho e empenhamento organizacional. Becker (1992) concluiu que o empenhamento no grupo de trabalho se relacionava positivamente com o desempenho no trabalho. A enfermagem, em contexto hospitalar, exerce-se com base em grupos ou equipas de trabalho. Num estudo, que anteriormente se realizou, numa amostra de enfermeiros a trabalhar em centros de saúde, tendo por base entrevistas semi-estruturadas (Duarte, 2005), concluiu-se que, quanto à relação empenhamento

organizacional/empenhamento no grupo de trabalho, a primazia em termos de referência era dada ao empenhamento no grupo de trabalho. As razões invocadas para a centralidade do grupo de trabalho prendem-se com a maior proximidade em relação a este foco, a menor identificação com os objectivos e valores da organização, o desempenho superior do grupo e o facto dos referenciais, em termos de valores e objectivos no trabalho, serem os do grupo. Além disso, os colegas de trabalho são vistos como indivíduos que partilham os mesmos valores e objectivos profissionais.

Uma vez que se pode considerar a enfermagem uma profissão, porque obedece a alguns dos requisitos delimitadores, fazia todo o sentido analisar um outro foco, menos estudado, mas não menos digno de interesse: a profissão. O empenhamento profissional releva da ligação psicológica à profissão. Foi estudado por inúmeros autores, entre os quais se destacam Aranya & Ferris (1983), Blau (1985, 1988), Gardner (1992), Meyer *et al.* (1993) e Wallace (1997). Perfilha-se, neste trabalho de investigação, de uma concepção multidimensional de empenhamento profissional, na linha dos trabalhos de Meyer *et al.* (1993) e Irving *et al.* (1997).

Para os profissionais, o empenhamento profissional poderá ter uma relação mais forte com as consequências de trabalho, mais forte do que com o envolvimento na função, particularmente para a profissão de enfermagem (Cohen, 1999b).

Os empregados no seu local de trabalho estão expostos, simultaneamente, a mais do que um objecto de empenhamento, pelo que o entendimento do processo e da magnitude dos seus empenhamentos resulta da análise dos empenhamentos múltiplos, em vez de um só empenhamento de cada vez (Cohen, 2006).

A literatura dá conta de duas perspectivas no que concerne à análise da relação entre focos de empenhamento: a perspectiva clássica ou do conflito e a perspectiva da compatibilidade ou complementaridade. Os autores que defendem a perspectiva clássica do conflito ou incompatibilidade consideram que, quando os profissionais ingressam numa organização, vêem-se obrigados a escolher entre o empenhamento na organização e o empenhamento na respectiva profissão (Sorensen & Sorensen, 1974; Brief & Aldag, 1980; Reichers, 1986). A perspectiva da compatibilidade usa o processo de troca social para explicar a sobreposição entre focos de empenhamento (Aranya & Ferris, 1983 e 1984; Reichers, 1986; Baugh & Roberts, 1994; Shafer *et al.* 2002). O empenhamento organizacional e o empenhamento profissional assumem uma relação não conflituosa, se os papéis profissionais e os papéis organizacionais forem congruentes. Se a organização

satisfizer as expectativas profissionais do indivíduo, este retribui mostrando-se identificado com os objetivos e valores da organização.

O empenhamento organizacional e o empenhamento profissional podem associar-se positivamente (Mathieu & Zajac, 1990; Wallace, 1993). Wallace (1993), tendo por base o estudo meta-analítico, encontrou cerca de 24 correlações que apresentavam sinal positivo, isto é, em que o empenhamento organizacional e o empenhamento profissional se encontravam positivamente correlacionados. Leite (2007) concluiu, num estudo com profissionais de saúde e académicos em organizações portuguesas, que o empenhamento na profissão não é conseguido a expensas de um menor empenhamento na organização, ou seja, encontrou correlações moderadas entre empenhamento organizacional e empenhamento profissional. Contudo, ainda assim, os valores médios de empenhamento destes profissionais apontavam para um maior empenhamento na profissão do que na organização empregadora. A associação positiva entre os focos não excluiu que docentes, médicos e enfermeiros se sentissem mais identificados com o foco profissão do que com o foco organização.

Becker (1992) defendeu que o empenhamento em relação à organização e o empenhamento no grupo de trabalho se associam positivamente ($r=0,36$), conclusão essa reiterada por Bentein *et al.* (2002).

Em suma, a literatura parece apontar no sentido de que níveis mais elevados de empenhamento tendem a manifestar-se relativamente aos vários focos, sem que o crescimento de um se faça a expensas do outro. Assim, formula-se a hipótese 1.

H1 – O empenhamento organizacional relaciona-se positivamente com o empenhamento na profissão e com o empenhamento no grupo de trabalho.

Randall & Cote (1991) defenderam que os investigadores, ao não se debruçarem sobre os vários focos de empenhamento, poderão ter identificado incorrectamente a intensidade com que cada um dos focos influenciou os resultados de trabalho. Tendo por base esta advertência, configura-se mais pertinente, e prudente, usar um modelo multivariado de empenhamento, que considere os focos de empenhamento – organização, profissão e grupo de trabalho, para compreender os comportamentos de cidadania organizacional.

Vários estudos identificaram o empenhamento organizacional enquanto um antecedente importante dos comportamentos de cidadania organizacional. Quando os

indivíduos sentem que a organização os valoriza, os indivíduos poderão retribuir adoptando comportamentos que a beneficiem. Essa reciprocidade pode dirigir-se tanto a indivíduos específicos, como à organização como um todo (Rego, 2002).

O empenhamento organizacional assume uma relação positiva com os comportamentos extra-papel, à medida que aumenta a antiguidade na organização, conclui Gregersen (1993). Lambert *et al.* (2008) encontraram apoio para a consideração do empenhamento organizacional enquanto constructo capaz de explicar a adopção de comportamentos de cidadania organizacional. Cohen (1999b), ao estudar enfermeiros em três hospitais no norte de Israel, usando uma medida global de empenhamento organizacional (o OCQ), encontrou uma correlação de 0,44 ($p < 0,001$) entre empenhamento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

Partindo do pressuposto que respostas comportamentais específicas e resultados organizacionais específicos se relacionam preferencialmente com determinadas formas de empenhamento (Becker & Billings, 1993), é de esperar que as pessoas respondam com actos de cidadania beneficiadores da organização, quando experimentam forte empenhamento organizacional afectivo. Das três componentes do empenhamento, o empenhamento afectivo é o que parece ter consequências mais desejáveis para o comportamento organizacional (Allen & Meyer, 1996).

Embora o desejo de permanecer na organização seja distinto do sentimento de obrigação em fazê-lo, parece haver alguma tendência para que estes sentimentos co-ocorram, uma vez que as componentes afectiva e normativa, embora distintas, aparecem correlacionadas. Mesmo assim, as correlações com os antecedentes e consequentes são mais fortes para o empenhamento organizacional afectivo do que para o empenhamento organizacional normativo (Dunham *et al.*, 1994).

Gautam *et al.* (2004), num estudo feito no Nepal, concluíram que o empenhamento organizacional afectivo e normativo são preditores significativos das duas dimensões de comportamentos de cidadania organizacional: altruísmo e conscienciosidade. Segundo os autores, o empenhamento organizacional afectivo liga os empregados à sua organização, através de um desejo de investir um maior esforço nela. O empenhamento organizacional normativo é um estado psicológico em que os empregados se sentem obrigados a continuar a sua pertença à organização devido às normas sociais, culturais ou contextuais. Sendo assim, é esperado dos empregados que desempenhem alguns comportamentos extra-papel para cumprirem as suas obrigações ou mostrar a sua gratidão aos seus líderes ou colegas.

Morrison (1994) previu e concluiu que os empregados com forte empenhamento afectivo e normativo definem as suas funções de uma forma mais geral (isto é, consideram o que é extra-papel como sendo próprio do papel) e estão mais inclinados a enveredar por comportamentos de cidadania organizacional.

O'Reilly & Chatman (1986) e Mayer & Schoorman (1992) encontraram uma relação mais forte entre empenhamento organizacional afectivo e comportamentos de cidadania organizacional do que entre empenhamento organizacional instrumental e comportamentos de cidadania organizacional. Gautam *et al.* (2004) verificaram haver uma relação negativa entre empenhamento instrumental e obediência, e uma relação não significativa entre empenhamento instrumental e altruísmo. Organ & Ryan (1995), tendo por base a meta-análise, assumiram que análises separadas do empenhamento organizacional afectivo e do empenhamento organizacional instrumental, levam à constatação que somente o empenhamento afectivo se relaciona com o altruísmo e com a obediência. Chen & Francesco (2003) e Gellatly *et al.* (2006) verificaram que o empenhamento organizacional instrumental se correlacionava negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

Desta forma, estabelece-se que:

H2 – O empenhamento organizacional contribui para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento corresponde um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

H3 – O empenhamento organizacional, nomeadamente as dimensões afectiva e normativa, contribuem para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento organizacional afectivo e normativo corresponde um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

H4 – A dimensão instrumental de empenhamento organizacional correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

O empenhamento organizacional e o empenhamento profissional podem ser compatíveis, desde que o profissional experiencie e perceba uma situação organizacional

como congruente com os valores e objectivos da profissão (Thornton, 1970). Sendo assim, os enfermeiros, duplamente empenhados com a organização hospitalar e com a sua profissão, poderão investir, por exemplo, na actualização dos seus conhecimentos e competências, já que sentem que a organização valoriza este comportamento e incentiva até a formação profissional, apoiando-a financeiramente. Da parte dos enfermeiros, na perspectiva de uma relação de troca, estes retribuirão com lealdade organizacional, por exemplo. Goulet & Singh (2002) encontraram apoio para a assumpção de que o empenhamento organizacional está positivamente correlacionado com o empenhamento em relação à carreira. Os empregados mais satisfeitos com a sua organização, estão também mais satisfeitos com as suas carreiras.

São escassos os estudos que relacionam o empenhamento profissional e os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer *et al.*, 1993; Cohen & Kol, 2004; Cohen, 2006).

O modo como um empregado se comporta no seu trabalho pode ser influenciado pelo empenhamento para com a organização e a profissão. Como sugeriram Meyer *et al.* (1993), é possível que a influência relativa do empenhamento profissional seja determinada pela percepção individual de como é importante o comportamento para a profissão comparado com a sua relevância para a organização. Relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, partindo desta ordem de ideias, se um comportamento for percebido dentro dos valores e princípios da enfermagem, este poderá ser mais influenciado pelo empenhamento profissional do que pelo empenhamento organizacional.

Uma outra explicação pode ser avançada, dentro da perspectiva da troca social. Como Cohen & Kol (2004) verificaram, os profissionais que sentem que a organização satisfaz as suas necessidades profissionais, retribuirão com mais comportamentos de cidadania organizacional. Os profissionais que sentem que a sua autonomia não é restringida pela organização, e que sentem que a organização os encoraja a manter ou aumentar as suas competências, estarão mais inclinados a desempenhar comportamentos de cidadania organizacional, do que os que trabalham em organizações que não os encorajam. Estes investigadores (que estudaram enfermeiros e que apresentam um dos primeiros estudos a debruçar-se sobre o profissionalismo e o seu impacto nos comportamentos de cidadania organizacional), evidenciaram o facto do profissionalismo, nomeadamente a dimensão profissão enquanto referente, ser preditor das dimensões altruísmo e obediência generalizada dos comportamentos de cidadania organizacional. Ainda que tenham encontrado uma relação modesta entre profissionalismo e

comportamentos de cidadania organizacional, Cohen & Kol (2004) aconselham que o profissionalismo seja incluído como uma determinante dos comportamentos de cidadania organizacional na profissão de enfermagem.

Meyer *et al.* (1993) preconizaram a extensão do modelo de empenhamento organizacional ao empenhamento profissional, dando origem ao modelo tridimensional de empenhamento profissional. No estudo que encetaram, verificaram que os empenhamentos afectivo e normativo em relação à profissão se associaram positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional, como a ajuda aos outros e o uso do tempo. Entre os enfermeiros, o empenhamento afectivo e normativo está mais relacionado com os comportamentos desejáveis em relação à organização e à profissão (Meyer *et al.*, 1993: 548).

Tendo por base estes pressupostos, entendeu-se formular as hipóteses que se seguem:

H5 – O empenhamento profissional contribui para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento profissional corresponde um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

H6: O empenhamento profissional, nomeadamente as dimensões afectiva e normativa, contribuem para explicar a variabilidade nos níveis de comportamento de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento profissional afectivo e normativo corresponde um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

Um investigador interessado no comportamento altruísta dirigido ao grupo de trabalho deverá centrar-se no empenhamento no grupo, em vez de no empenhamento em relação à gestão de topo, supervisor ou organização; eis o conselho formulado por Becker (1992).

Sendo o grupo de trabalho um foco mais próximo do enfermeiro, parece plausível admitir que o empenhamento no grupo de trabalho explique a intenção de ajudar os colegas de trabalho, por exemplo. Respostas comportamentais específicas e resultados organizacionais específicos relacionam-se preferencialmente com determinadas formas de empenhamento (Becker & Billings, 1993). Sendo assim, as pessoas tenderão a responder

com mais comportamentos de cidadania orientados para os colegas de grupo quando denotam elevado empenhamento para com o grupo. Um meta-análise conduzida por Riketta & Van Dick (2005) confirma estes postulados, ao revelar que em média a ligação ao grupo de trabalho é mais forte do que a ligação à organização. Esta conclusão é compatível com o argumento de que os grupos de trabalho são: (1) a unidade social mais saliente; (2) satisfazem as necessidades de distintividade dos empregados; (3) são meios de socialização e controlo importantes, principalmente quando se valoriza o trabalho em equipa.

Cohen (2006) concluiu que o empenhamento no grupo de trabalho se relacionava com o altruísmo ($r=0,15$; $p<0,001$). Num estudo realizado em 1995, Becker *et al.* admitiram que o empenhamento no grupo de trabalho explicava a variância relativa ao altruísmo. Bentein *et al.* (2002) consideraram que as entidades locais são mais relevantes para prever respostas comportamentais, ou seja, a identificação com o grupo de trabalho leva à geração de comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam directamente o grupo de trabalho. O empenhamento organizacional está relacionado com o empenhamento no grupo de trabalho, que, por sua vez, medeia os efeitos nos comportamentos de cidadania organizacional. Hunt & Morgan (1994), usando os dados empíricos de Becker (1992), encontraram uma relação entre empenhamento no grupo de trabalho e altruísmo e entre empenhamento no grupo de trabalho e conscienciosidade, quando testavam o modelo “um entre muitos empenhamentos”. O empenhamento no grupo de trabalho aparece, neste estudo, como independente do empenhamento organizacional e capaz, então, de explicar resultados organizacionais de forma directa, sem a mediação do empenhamento organizacional. Num outro estudo, o empenhamento no grupo/equipa de trabalho relacionou-se significativamente com os comportamentos de cidadania dirigidos aos outros e não se correlacionou com os comportamentos dirigidos à organização (Lavelle *et al.*, 2009). Embora a medida de comportamentos de cidadania organizacional, que se utilizou no estudo de Lavelle *et al.* (2009), seja uma medida global, parece plausível acreditar, à luz das evidências empíricas, que o empenhamento no grupo de trabalho explique a adopção de comportamentos de cidadania por parte dos enfermeiros.

Os estudos, que se debruçam sobre o empenhamento no grupo de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional e que estendem o modelo de empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1991) ao empenhamento no grupo de trabalho (Vandenberghe *et al.*, 2001), medem somente a ligação afectiva e normativa no grupo de trabalho e encontraram, entre estas dimensões e as variáveis dependentes que estudaram,

relações significativas. As pesquisas de Becker (1992) e Becker & Billings (1993), partindo do modelo de empenhamento organizacional de O'Reilly & Chatman (1986), evidenciaram relações positivas entre a interiorização relacionada com o grupo de trabalho e uma medida global de comportamentos pró-sociais e entre a identificação com o grupo de trabalho e a mesma medida de comportamentos pró-sociais.

Com base nestes argumentos, formularam-se as seguintes hipóteses:

H7 – O empenhamento no grupo de trabalho contribui para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento no grupo de trabalho corresponde um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

H8 – Os empenhamentos afectivo e normativo no grupo de trabalho contribuem para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento afectivo e normativo no grupo de trabalho corresponde um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

Schnake (1991), Eastman (1994), Bolino (1999) e Vigoda (2006) defenderam que, sem se conhecer o motivo do empregado, os investigadores poderão codificar o comportamento de ajuda com sendo de cidadania, quando pode ser uma tática política. Os comportamentos de cidadania organizacional poderão derivar de outros motivos, alguns deles pouco voluntários (Vigoda, 2006). Bolino (1999: 83) é peremptório quando afirma: “Muitas das estratégias de gestão das impressões são muito similares, se não idênticas, aos comportamentos de cidadania organizacional”. Entender os motivos dos comportamentos de cidadania organizacional é essencial para que a investigação deste conceito progrida.

Rioux & Penner (2001) aventaram que diferentes motivos estão na base dos comportamentos de cidadania organizacionais: os valores pró-sociais, a preocupação organizacional e a gestão das impressões. Os dois primeiros motivos mantêm relações diferenciadas com as dimensões dos comportamentos de cidadania em contexto de trabalho. Considera-se que os valores pró-sociais e a preocupação organizacional são motivos tradicionalmente apontados para a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, enquanto a gestão das impressões é um motivo bem menos referido e que

traduz a forma como os comportamentos de cidadania organizacional podem ser usados instrumentalmente.

Num estudo realizado por Bolino *et al.* (2006), com base numa amostra de trabalhadores galegos, encontrou-se uma correlação negativa entre as estratégias de gestão das impressões centradas na função e a avaliação dos comportamentos de cidadania organizacional feita pelos supervisores. Aliás, enveredar por este género de estratégia pode ser mais prejudicial do que benéfico. Quanto mais o indivíduo investe em táticas como a ‘auto-promoção’, menos tendência tem para ser visto como “bom cidadão organizacional” pelo seu supervisor. Embora esta pesquisa relacione comportamentos de cidadania organizacional e a tática de gestão das impressões ‘auto-promoção’ (que se destina a fazer com que os empregados pareçam mais competentes na sua função), pode admitir-se que seja possível uma relação negativa entre comportamentos de cidadania organizacional e motivos de gestão das impressões.

É certo que alguns estudos invocam a ausência de relação ou uma associação positiva entre motivos de gestão das impressões e comportamentos de cidadania organizacional (Rioux & Penner, 2001; Finkelstein & Penner, 2004; Finkelstein, 2006), levando a que se questione o facto dos comportamentos de cidadania organizacional assentarem em intuítos puros e altruístas. Contudo, é de notar que no estudo de Rioux & Penner (2001: 1311) a correlação entre motivos de gestão das impressões e altruísmo é negativa, embora não significativa. Além disso, como Bolino *et al.* (2004) fizeram questão de fazer referência, ao defender-se que os comportamentos de cidadania organizacional podem ser devidos a razões interesseiras, não se está a negar a existência de “bons soldados”. Estes investigadores concordaram que, muitos indivíduos enveredam por comportamentos de cidadania organizacional, porque partilham de motivos altruístas e esse seu comportamento pode facilitar o desempenho organizacional e melhorar o ambiente de trabalho.

Com base nos argumentos acima expostos, entendeu-se formular a hipótese que se segue:

H9 – Os motivos de gestão das impressões contribuem para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional adoptados, sendo que a um nível mais elevado de motivos de gestão das impressões corresponde um menor nível de comportamentos de cidadania organizacional.

São estas as hipóteses que se pretendem testar neste estudo e que servirão como ponto de partida para as análises estatísticas a realizar.

Neste capítulo foi apresentado o modelo teórico em que se alicerça este estudo, bem como as hipóteses que servem de orientação à pesquisa empírica a encetar. O capítulo seguinte versa sobre as opções metodológicas que se assumiram na realização desta investigação.

Capítulo 9. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA SEGUIDA

Este capítulo inicia-se com a justificação dos motivos que conduziram à escolha de uma metodologia quantitativa e ao recurso ao inquérito por questionário, enquanto técnica de investigação. Enunciam-se as principais fases de desenvolvimento do instrumento de recolha de dados e procede-se à identificação e operacionalização das principais variáveis em estudo. Finalmente, descrevem-se os procedimentos adoptados na recolha dos dados e os procedimentos a adoptar na análise posterior dos dados.

9.1. Opções metodológicas

A decisão da estratégia metodológica a seguir numa pesquisa implica a escolha do melhor caminho, numa miríade de pequenas e grandes decisões orientadas para o melhor alcance dos objectivos, mediante uma optimização dos recursos mobilizados e disponíveis (Quivy & Campenhoudt, 1992). Baseados nesta importante premissa, por razões relacionadas com os objectivos da pesquisa: o encontro de relações entre variáveis, e questões de constrangimento temporal, decidiu-se optar por uma metodologia de tipo quantitativo. São, aliás, quantitativos a grande maioria dos estudos que incidem sobre empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional, como ficou patente na revisão da literatura.

Tendo em conta os objectivos da presente investigação foi decidido recolher informação através do inquérito por questionário. A escolha recaiu sobre esta técnica de recolha de dados porque se teve em consideração a natureza do estudo e o tipo de informação que se pretendia obter. Além disso, a maior parte das pesquisas sobre empenhamento, comportamentos de cidadania organizacional e motivos de gestão das impressões utiliza esta técnica de investigação. Tal escolha revela vantagens e inconvenientes.

Entre as vantagens enumeram-se a permissão de acesso a um elevado número de participantes, o facto de ser aparentemente fácil de aplicar, ser relativamente rápido e rotinizado e de proporcionar dados comparáveis e generalizáveis, passíveis de análises quantitativas, necessários ao teste de hipóteses (Quivy & Campenhoudt, 1992).

As respostas aos questionários são, muitas vezes, contaminadas pelo efeito de desejabilidade social. A medição dos motivos de gestão das impressões é uma área particularmente sensível, uma vez que admitir o uso de motivos impressivos sujeita o

indivíduo respondente à avaliação dos outros, razão pela qual a tendência para se responder segundo o dever ser, e não de acordo com o que se é, é mais susceptível de ocorrer. Procurou-se minimizar a ocorrência deste efeito através da administração indirecta do questionário.

O facto de os questionários poderem ser respondidos segundo a disponibilidade temporal do inquirido pesou consideravelmente na opção pelo inquérito por questionário em detrimento da entrevista. As entrevistas são, geralmente mais longas, o que requereria uma maior disponibilidade temporal por parte de profissionais que trabalham por turnos e uma maior dificuldade na conciliação de horários entre enfermeiros entrevistados e investigadora.

Apresentadas as principais razões que condicionaram a escolha do inquérito por questionário, importa dar a conhecer as principais etapas de desenvolvimento do mesmo, desde a redacção da versão provisória até à versão final.

9.2. Desenvolvimento do instrumento de pesquisa

Durante o processo de investigação, o que se faz em cada passo deve ter em consideração o que já se fez, o que também se está a fazer e o que, previsivelmente se fará, não fosse a investigação um conjunto hierarquizado de actividades interdependentes.

Na construção do questionário, teve-se em conta a revisão da literatura, nomeadamente algumas das escalas mais importantes aí encontradas. A pesquisa empírica aparece subordinada à construção prévia da problemática e do modelo de análise. Preparados estes sólidos alicerces de trabalho, partiu-se para a construção do instrumento de recolha de dados, de modo a que este se adequasse à medição das variáveis que se pretendiam estudar.

9.2.1 As entrevistas exploratórias

Se as leituras ajudam a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida, as entrevistas exploratórias contribuem para detectar aspectos a ter em conta e alargam e rectificam o campo de investigação das leituras. Abrem pistas de reflexão nas quais o investigador não tinha pensado espontaneamente, alargam e precisam os horizontes das leituras.

Para completar a informação recolhida na literatura, procedeu-se à realização de entrevistas exploratórias a indivíduos do universo de estudo. Realizaram-se cinco entrevistas exploratórias, semi-estruturadas, a enfermeiros. As entrevistas destinavam-se a avaliar em que medida os conceitos e o vocabulário tinham idêntico significado para os inquiridos, evitando-se, assim, interpretações subjectivas das questões formuladas. Nas entrevistas procurou-se ainda identificar alguns dos comportamentos de cidadania organizacional adoptados pelos enfermeiros.

As entrevistas exploratórias decorreram durante os meses de Maio e Junho de 2007. Procedeu-se à transcrição das entrevistas e análise das mesmas, sem que estas fossem submetidas a análise de conteúdo, dado que a leitura das mesmas revelou-se suficiente para a concretização dos objectivos definidos.

9.2.2. O pré-teste

A primeira versão do questionário foi sujeita a pré-teste, com o objectivo de passar o projecto do questionário a um número reduzido, mas heterogéneo de pessoas, semelhantes às que vão ser inquiridas.

O pré-teste serviu para testar aspectos como a linguagem, o modo como foi compreendido e aceite o questionário, o interesse e motivação dos inquiridos, a adequação das questões face às informações pretendidas, a existência de efeitos indesejados, a eficiência das indicações ou outras dificuldades sentidas. Contribuiu, ainda, para estimar o tempo necessário ao preenchimento do questionário, ajustando a dimensão do mesmo.

A primeira versão do questionário foi aplicada durante o mês de Maio de 2008, a uma amostra acidental de oitenta e dois enfermeiros. Optou-se por aplicar o questionário a profissionais de enfermagem que se encontravam a frequentar cursos de especialização e pós-graduações em enfermagem nas Escolas Superiores de Enfermagem Calouste Gulbenkian, em Braga, D. Ana Guedes, no Porto e na Escola Superior de Enfermagem do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. A aplicação do pré-teste decorreu em sala de aula, após consentimento dos docentes que ministravam os cursos de especialização e pós-graduação.

A devolução em mão fez-se acompanhar de algumas questões destinadas a interrogar os inquiridos sobre algumas dúvidas que pudessem ter tido e a estimular a apresentação de críticas e sugestões a introduzir no instrumento de recolha de dados.

Uma das críticas apontadas pelos respondentes foi o número elevado de questões e a relativa semelhança de algumas das afirmações.

Quanto ao tempo dispendido para resposta ao pré-teste pode constatar-se que a média se situou nos trinta e cinco minutos, o que se considerou aceitável, apesar de se ter notado algum cansaço por parte dos inquiridos, razão pela qual se equacionou, posteriormente, a redução da dimensão do questionário.

Os inquéritos foram codificados, inseridos numa base de dados e submetidos a testes estatísticos destinados a avaliar as características psicométricas das medidas usadas e a avaliar a consistência interna das escalas usadas na medição das variáveis. Todas as escalas foram submetidas a análises de consistência interna (α de *Cronbach*). Um instrumento que apresente uma consistência interna de 0,70 pode considerar-se adequado para medir a variável que se pretende (Nunnally, 1978). Apesar de geralmente aceite na literatura o patamar 0,70 como valor de α de *Cronbach*, Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) afirmam que o valor pode baixar até 0,60 em estudos de natureza exploratória. Sendo assim, consideraram-se valores de alfa aceitáveis os valores acima de 0,60. A análise estatística permitiu afinar as medidas e, assim, se chegou à versão definitiva do questionário.

Ao mesmo tempo que a versão definitiva era colocada na tipografia para impressão, concluíam-se os contactos e diligências junto das instituições escolhidas para levar a cabo o inquérito por questionário.

9.2.3. Instrumento de pesquisa: medidas usadas

A construção do questionário iniciou-se com a recolha das escalas disponíveis na literatura. Estas escalas serviram de ponto de partida, tendo sido feitas as indispensáveis adaptações semânticas, de forma a captar a realidade vivida pelos enfermeiros.

Para medir o empenhamento organizacional usou-se a escala de Frederico (2005). Trata-se da escala de empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1997), validada no contexto português para a mesma população de enfermeiros. A versão inicial da escala de empenhamento organizacional de Frederico (2005) era constituída por vinte e três itens. No segundo pré-teste realizado a escala ficou com dezasseis itens.

Após a realização do pré-teste, e dados os valores de alfa de *Cronbach* encontrados, definiu-se a medida para o empenhamento organizacional, através das componentes afectiva, normativa e instrumental, que se apresenta no quadro 9.1

Quadro 9.1. Escala de empenhamento organizacional usada no inquérito por questionário

Empenhamento organizacional afectivo
Não me sinto unido emocionalmente a este hospital. (R)
Não me sinto verdadeiramente pertencente a este hospital. (R)
Este hospital tem muito significado para mim.
Não me sinto como fazendo “parte da família” deste hospital. (R)
Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira neste hospital.
Empenhamento organizacional normativo
Sentir-me-ia culpado se deixasse agora este hospital.
Não sinto nenhuma obrigação em permanecer neste hospital. (R)
Não era justo deixar agora este hospital, porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo.
Devo bastante a este hospital.
Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora este hospital.
Empenhamento organizacional instrumental
Uma das consequências negativas de deixar este hospital seria as poucas alternativas disponíveis.
Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar este hospital.
Uma das principais razões que me levam a continuar neste hospital é a de que a saída requereria considerável sacrifício pessoal; uma outra organização não podia oferecer os benefícios que tenho aqui.
Muito da minha vida seria “abalado” se decidisse deixar este hospital.
Não me custaria deixar este hospital num futuro próximo. (R)
Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, este hospital, mesmo que a decisão fosse minha.

(R) Itens recodificados por inversão da escala

A escala de empenhamento organizacional utilizada neste estudo, depois de submetida à análise de consistência interna, ficou com dezasseis itens: cinco itens para o empenhamento afectivo ($\alpha=0,74$), cinco itens para o empenhamento normativo ($\alpha=0,63$) e seis itens para o empenhamento instrumental ($\alpha=0,66$).

Para medir o empenhamento profissional utilizou-se a escala de Meyer *et al.* (1993) e dois itens sugeridos por Blau (2001a). As razões para a utilização da escala de Meyer *et al.* (1993) prendem-se com o facto de estes conceptualizarem o empenhamento como um constructo multidimensional, indo de encontro às perspectivas mais recentes a propósito do estudo de empenhamento. Além disso, o facto destes investigadores terem generalizado a aplicação do modelo tripartido às ocupações, pesou consideravelmente na decisão de

recorrer a estas escalas. Após a análise de consistência interna retiveram-se dezassete itens: seis itens para o empenhamento profissional afectivo ($\alpha=0,70$), seis itens para o empenhamento profissional instrumental ($\alpha=0,70$) e cinco itens para o empenhamento profissional normativo ($\alpha=0,68$). O quadro 9.2 apresenta a medida de empenhamento profissional utilizada nesta investigação.

Quadro 9.2. Escala de empenhamento profissional usada no inquérito por questionário

Empenhamento profissional afectivo
A enfermagem é importante para a minha auto-imagem.
Lamento ter entrado para a profissão de enfermagem. (R)
Tenho orgulho em estar na profissão de enfermagem.
Não gosto de ser enfermeiro. (R)
Não me identifico com a profissão de enfermagem. (R)
Estou entusiasmado com a enfermagem.
Empenhamento profissional instrumental
Investi muito na profissão de enfermagem para considerar mudar neste momento.
Mudar de profissão neste momento seria muito difícil de fazer.
A minha vida estaria perturbada se mudasse de profissão.
Seria muito custoso para mim mudar de profissão neste momento.
Mudar de profissão neste momento requereria sacrifício pessoal considerável.
Dada a minha experiência e conhecimentos, existem outras profissões para além da enfermagem disponíveis para mim.
Empenhamento profissional normativo
Acredito que as pessoas que foram formadas numa profissão têm responsabilidade em permanecer nessa profissão durante um período considerável de tempo.
Não sinto qualquer obrigação em permanecer na profissão de enfermagem. (R)
Sinto responsabilidade em continuar na profissão de enfermagem.
Mesmo que fosse em meu benefício, não sinto que seria correcto abandonar a enfermagem neste momento.
Sentir-me-ia culpado se abandonasse a enfermagem.

(R) Itens recodificados por inversão da escala

Relativamente ao empenhamento no grupo de trabalho, optou-se por adaptar a escala de empenhamento organizacional de Meyer & Allen (1997). Tentou-se que este constructo fosse medido tendo por base uma abordagem multidimensional. Depois de efectuada a análise de consistência interna, obteve-se uma medida constituída por onze itens: quatro itens para o empenhamento afectivo ($\alpha=0,83$), cinco itens para o

empenhamento normativo ($\alpha=0,69$) e dois itens para o empenhamento instrumental ($\alpha=0,74$).

Eis a medida de empenhamento no grupo de trabalho utilizada, que se apresenta no quadro 9.3.

Quadro 9.3. Escala de empenhamento no grupo de trabalho usada no inquérito por questionário

Empenhamento afectivo no grupo de trabalho
Não me sinto unido emocionalmente a este grupo de trabalho. (R)
Não me sinto verdadeiramente pertencente a este grupo de trabalho. (R)
Este grupo de trabalho tem muito significado para mim.
Não me sinto como fazendo “parte da família” deste grupo de trabalho. (R)
Empenhamento normativo no grupo de trabalho
Sentir-me-ia culpado se deixasse agora este grupo de trabalho.
Não sinto nenhuma obrigação de permanecer neste grupo de trabalho. (R)
Não era justo deixar agora este grupo de trabalho, porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo.
Devo bastante a este grupo de trabalho.
Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora este grupo de trabalho.
Empenhamento instrumental no grupo de trabalho
Não me custaria deixar este grupo de trabalho num futuro próximo. (R)
Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, este grupo de trabalho, mesmo que a decisão fosse minha.

(R) Itens recodificados por inversão da escala

A escala de comportamentos de cidadania organizacional foi encontrada adaptando a escala de vinte e sete itens utilizada por Coleman & Borman (2000): oito itens referentes ao desempenho de cidadania interpessoal, doze itens destinados a medir o desempenho de cidadania organizacional e sete itens para avaliar o desempenho de cidadania em relação à tarefa. Usaram-se ainda alguns dos itens de Podsakoff & Mackenzie (1994) e criaram-se novos itens que se apropriavam ao contexto em causa e tinham sido destacados nas entrevistas exploratórias.

A escala submetida a pré-teste era constituída por trinta e dois itens. Após o pré-teste ficou com vinte e um itens e revelou um alfa de *Cronbach* de 0,81. O quadro 9.4. apresenta a medida de comportamentos de cidadania organizacional utilizada neste estudo.

Quadro 9.4. Escala de comportamentos de cidadania organizacional usada no inquérito por questionário

Comportamentos de cidadania organizacional
Ajudo os colegas de trabalho em assuntos pessoais.
Ajudo os colegas de trabalho, quando estes estão sobrecarregados.
Enveredo por comportamentos que beneficiem os colegas dentro do hospital.
Coopero com os outros colegas de trabalho.
Mantenho os outros informados acerca de conferências, actividades e acções de formação.
Tomo responsabilidade pelos encontros e actividades do grupo.
Ajudo na orientação dos novos colegas, mesmo que isso não seja exigido.
Estou disponível para fazer troca de horário com os colegas.
Partilho e defendo os objectivos do hospital
Promovo e defendo o hospital.
Mantenho uma atitude positiva acerca do hospital.
Demonstro lealdade para com o hospital.
Permaneço na organização apesar dos problemas ou condições difíceis.
Sigo as regras e procedimentos do hospital.
Demonstro respeito pelas regras e políticas do hospital.
Participo de forma responsável no hospital.
Sugiro melhorias procedimentais, administrativas e organizacionais.
Mantenho-me a par das mudanças no hospital.
Mantenho-me actualizado acerca dos desenvolvimentos no hospital.
Não tiro intervalos desnecessários.
Nunca tiro tempo em demasia para almoços ou intervalos.

Quanto à medição dos motivos de gestão das impressões, baseou-se na escala dos motivos da cidadania (no original *Citizenship Motives Scale*) de Rioux & Penner (2001), nomeadamente na subescala motivos de gestão das impressões (note-se que a escala é composta por outras subescalas: preocupação organizacional e valores pró-sociais). Tal escolha prendeu-se com o facto de ser uma subescala de motivos de gestão das impressões aplicada os comportamentos de cidadania organizacional e na literatura ser escasso este tipo de estudos. A subescala original era composta por dez itens. Mantiveram-se nove destes itens, reportando-os sempre ao objecto de estudo, adicionaram-se outros dois itens, desta vez retirados da subescala valores pró-sociais, (“Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque gosto de interagir com os meus colegas”, Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque é fácil para mim ser prestável”). Entendeu-se alterar o

item “Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque quero um aumento”, por não se aplicar à amostra em estudo, e substituí-lo pelo item “Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para progredir na carreira”. Após análise de consistência interna, obteve-se uma escala de doze itens ($\alpha=0,814$).

Quadro 9.5. Escala de motivos de gestão das impressões usada no inquérito por questionário

Motivos de gestão das impressões
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar ficar mal à frente dos outros.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar parecer preguiçoso.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para ficar mais bem visto que os meus colegas.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque gosto de interagir com os meus colegas.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar reprimendas por parte do enfermeiro-chefe.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque temo parecer irresponsável.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para parecer que estou ocupado.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque é fácil para mim ser prestável.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para me manter longe de problemas.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque as recompensas são importantes para mim.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para impressionar os meus colegas.
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para progredir na carreira.

O instrumento é constituído por questões de resposta fechada, com escala de concordância tipo *Lickert*, de 1 a 5, (em que 1 corresponde a “...discordo em absoluto...”, 2 a “...discordo em parte...”, 3 a “...não tenho opinião...”, 4 a “...concordo em parte...” e 5 a “...concordo em absoluto...”. Os itens respeitantes a cada variável foram integrados aleatoriamente no questionário.

9.2.4. Versão final do instrumento de recolha de dados

A versão final do questionário (anexo II) é um documento de seis páginas, composto por dois grupos de questões. O primeiro grupo é constituído por questões referentes aos dados biográficos, com um total de onze perguntas. Basicamente as perguntas referem-se à identificação da organização hospitalar e do serviço em que trabalha o indivíduo; questiona-se o sexo, a idade, o estado civil, o vínculo laboral, a

categoria profissional, a antiguidade profissional, institucional, em relação à categoria e ao serviço. O segundo grupo com setenta e sete afirmações corresponde às variáveis empenhamento organizacional afectivo, instrumental e normativo; empenhamento profissional afectivo, instrumental e normativo; empenhamento afectivo, instrumental e normativo no grupo de trabalho; comportamentos de cidadania organizacional e motivos de gestão das impressões.

O preenchimento do questionário leva não mais do que vinte minutos. Segundo as recomendações de Quivy & Campenhoudt (1992), um questionário fechado não deverá ultrapassar os quarenta e cinco minutos, quando ocorre no domicílio ou num local tranquilo. Outros autores apontam não mais do que trinta minutos.

9.3. Participantes e procedimentos no trabalho de campo

Nos pontos que se seguem, é apresentado o grupo profissional alvo deste estudo: os enfermeiros e é feita referência aos procedimentos efectuados aquando do trabalho de campo, nomeadamente as diligências efectuadas junto das instituições hospitalares em que se recolheram os dados.

9.3.1. Os enfermeiros

A amostra é constituída por enfermeiros, a trabalhar em hospitais públicos Portugueses. Trata-se de uma amostra não casual e de conveniência.

O percurso da enfermagem enquanto profissão é marcado por episódios evolutivos, que conferem a esta profissão um carácter único e a demarcam das demais profissões ligadas à área da saúde. Foram as idiossincrasias históricas, sociais e culturais que impulsionaram o desenvolvimento da enfermagem em Portugal e marcaram, de forma indelével, a identidade desta classe profissional.

O processo de profissionalização foi lento e tem cerca de um século. Há que recuar ao início da organização dos hospitais, enquanto organizações profissionais pautadas por critérios científicos, guiados pelo modelo biomédico e direccionadas para o tratamento da doença, para se visionar a enfermagem enquanto uma actividade supervisionada pela medicina, cuja formação era dependente dos médicos e directores hospitalares, que leccionavam nas Escolas de Enfermagem. A enfermagem surgia, então, na estreita dependência de outra classe profissional: os médicos, e a natureza das tarefas que se

executava neste campo de actividade era influenciada pelas práticas tayloristas dominantes. As tarefas eram rotineiras, meramente técnicas e burocráticas, supervisionadas e controladas de perto pela classe médica. Em 1947, surgiram as auxiliares de enfermagem, categoria profissional que se ocupava dos cuidados básicos ao doente e que, em 1974, viria a ser suprimida, com a garantia de que estes colaboradores hospitalares passariam a enfermeiros, caso completassem a sua formação num período máximo de cinco anos (Collière, 1989; Enfermagem em Foco, 1999).

Paulatinamente, a formação profissional e académica foi sendo cada vez mais valorizada, como o aumento da escolaridade básica obrigatória para acesso ao curso de enfermagem veio comprovar. Em 1965, para acesso ao curso de enfermagem bastava o 5º ano liceal. Em 1988, tornou-se obrigatório o 12º ano e dá-se o ingresso do curso no Ensino Superior Politécnico. A partir de 1999, o curso que tinha inicialmente a duração de três anos, passa a quatro anos e confere o grau de licenciatura (Lopes, 2001). Com a organização dos cursos segundo o Processo de Bolonha, o curso manteve a mesma duração.

A análise da evolução histórica da enfermagem, do percurso em termos de formação profissional e académica, permite descortinar uma classe profissional heterogénea, não só em termos de formação, mas também em termos de valores, anseios e expectativas. No seio da profissão convive não uma identidade única, mas várias identidades e modos de encarar uma mesma profissão, o que confere à mesma uma certa fragmentação em termos de ideologias, crenças e até práticas.

A literatura anglo-saxónica espelha processos de profissionalização próximos do contexto português, trilhos sinuosos, longos e peneiros em dificuldades. As especificidades históricas, sociais e académicas desta actividade levam alguns investigadores a questionar se se trata de uma profissão, no sentido sociológico do termo. Quando se fala em profissão, faz-se referência aos indivíduos que possuem um grau académico necessário para o seu exercício e cuja profissão segue determinados critérios que se identificam com um elevado grau de profissionalismo, como, por exemplo, o uso de uma organização profissional como referência principal, a crença no serviço público, a crença na auto-regulação, o sentido de vocação em relação à área e a autonomia (Hall, 1968). Alguns autores falam em semi-profissão a propósito da enfermagem, porque não preenche todos os requisitos de uma profissão (Guy, 1985; Aydelotte, 1990; Beletz, 1990), outros preferem referir que se trata de uma profissão emergente (Chitty, 1997). A segunda posição parece ser mais defensável, à luz do processo actual de profissionalização. É certo que é difícil sustentar a existência de

um corpo de conhecimentos próprio da enfermagem, e não comum a outros profissionais de saúde, mas a enfermagem tem vindo a insistir no desenvolvimento de uma abordagem própria em relação à prática, consubstanciada no processo de enfermagem. Por outro lado, a base educacional de acesso à profissão foi alargada, a formação académica é de nível superior e proliferam os cursos de especialização, pós-graduação e mestrado em enfermagem. Marcos verdadeiramente importantes para a afirmação da enfermagem enquanto profissão foram o surgimento do Regulamento do Exercício Profissional da Enfermagem (REPE) em 1996, da Ordem dos Enfermeiros e do Sindicato dos Enfermeiros Portugueses. Freidson (1984) considerou que a passagem de uma ocupação a profissão é catalisada, quando os membros decidem associar-se de forma voluntária.

Vozes discordantes podem lembrar, porém, que a base de conhecimentos de enfermagem continua a ser fraca e não delimitada a outras profissões de saúde; o empenhamento em relação à profissão e a importância da enfermagem na vida não é igual para todo o pessoal de enfermagem, porque possuem formações distintas e visões díspares acerca daquilo que é e deve ser a profissão; a prática de investigação em enfermagem é ainda insuficiente. Estes argumentos poderão ser válidos, contudo as áreas mais controversas continuam a ser as da autonomia e controlo sobre a prática (Freidson, 1984; Lopes, 2001), uma vez que os médicos ditam a autoridade e garantem supervisão antes do enfermeiro encetar qualquer actividade, e as de uma imagem e prestígio deficitárias junto do público (Beletz, 1990), que ainda percepciona o enfermeiro como “ajudante” do médico, subserviente em relação a ele e às suas ordens. Estes são critérios por cumprir, que obstaculizam o acesso pleno da enfermagem ao estatuto de profissão, a exigir esforços de preenchimento em direcção à maturidade profissional.

Tem-se abordado, até este ponto, o percurso da enfermagem em termos de profissionalização, colocando-se toda a responsabilidade, em termos de alcance do estatuto de maioria profissional, nos enfermeiros. Todavia não se pode, nem se deve, negligenciar o papel das organizações hospitalares, mormente a gestão hospitalar, no cumprimento das expectativas e anseios desta classe profissional. A organização da carreira de enfermagem, o acesso à progressão na carreira e a valorização das competências adicionais adquiridas via cursos de especialização/pós-graduação, o apoio à formação profissional são matérias importantes e essenciais para a profissionalização.

9.3.2. Procedimentos adoptados na aplicação do inquérito por questionário

Durante o mês de Novembro de 2008, foram feitas diligências no sentido de contactar, através de carta, os administradores dos hospitais escolhidos para a recolha de dados: Hospital de S. Marcos, em Braga e o Centro Hospitalar do Alto Ave, EPE (entidade pública empresarial), que integra as unidades de Guimarães e Fafe. Estes hospitais foram escolhidos devido ao fácil acesso aos dados, uma vez que se tratam de hospitais próximos da área geográfica em que a investigadora vive. Por outro lado, o Hospital de S. Marcos trata-se de um hospital gerido segundo o modelo tradicional, ao passo que o Centro Hospitalar do Alto Ave é uma entidade pública empresarial (EPE). Considerou-se importante averiguar se existiriam diferenças quanto às variáveis explicativas dos comportamentos de cidadania organizacional numa e noutra unidade hospitalar.

Foi endereçada uma carta aos administradores, a explicar os objectivos do estudo e a solicitar uma reunião para esclarecer eventuais dúvidas e negociar a melhor forma de recolher os dados. Sempre que possível, esta carta foi entregue em mão aos administradores, através de contactos informais que se estabeleceram, com vista a não prolongar no tempo esta etapa da investigação.

Os administradores dos hospitais alvo de estudo acederam ao pedido de colaboração e nos meses de Fevereiro, Março, Abril e Maio de 2009 aplicaram-se os questionários à amostra de enfermeiros seleccionada.

No Hospital de S. Marcos, a distribuição dos questionários, pelos vários serviços, foi feita pela investigadora nos meses de Abril e Maio de 2009. Entregaram-se os questionários ao enfermeiro-chefe de cada serviço, que ficou responsável por enviar os questionários preenchidos para a Unidade Formativa. Cerca de um mês e meio depois, recolheram-se os questionários depositados nesta unidade. Na altura, o hospital empregaria, segundo estimativa da responsável pela Unidade Formativa, cerca de 750 enfermeiros, embora os dados presentes no relatório de contas de 2007 do Hospital (os dados mais recentes publicitados à data) indicassem 702 enfermeiros. Tendo presente o número de enfermeiros avançado pela Unidade Formativa, a taxa de resposta ao questionário cifrou-se em 24,27%.

No Centro Hospitalar do Alto Ave, a entidade que ficou responsável pela distribuição e recolha dos questionários foi a Direcção de Enfermagem. Os dados disponíveis acerca do número de enfermeiros a trabalhar no hospital remontavam a 2006 (o Relatório de Contas indica 478 enfermeiros), no entanto a Direcção de Enfermagem

sugeriu a entrega de 600 questionários. A taxa de resposta para este hospital rondou os 39,67%. A investigadora recolheu os questionários cerca de um mês após a sua entrega.

Em suma, foram entregues 1300 questionários e recolhidos 420, pelo que, considerando a amostra na sua globalidade, a taxa de resposta total foi de cerca de 32%.

9.3.3. Procedimentos adoptados na análise dos dados

Na análise dos dados teve-se em conta a amostra global e as várias sub-amostras: Hospital de S. Marcos, Braga, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães e Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe. A análise por hospital foi realizada para perceber se existem diferenças em termos das variáveis explicativas dos comportamentos de cidadania organizacional. É imperioso referir que este expediente afecta o dimensionamento das respectivas sub-amostras, o que pode levar a que se leiam com algumas reservas as conclusões a retirar das análises estatísticas encetadas. No caso da sub-amostra do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, tal reserva é particularmente assumida dada a dimensão da amostra ser reduzida (ou seja, é menor que 30 elementos, quando se faz a análise de regressão). O poder estatístico das análises pode ter ficado comprometido. Contudo, manteve-se a análise desta unidade hospitalar em separado, por se considerar que por ser uma instituição de pequena dimensão, com características diferentes das outras sub-amostras, poder ser interessante analisar o que levaria os seus enfermeiros a adoptar comportamentos de cidadania organizacional.

Inicialmente optou-se por fazer a análise factorial das várias escalas utilizadas no estudo, tendo-se escolhido a rotação *varimax*. A rotação *varimax* reforça a tendência para que se formem factores não correlacionados, ou seja, perpendiculares (Nunnally, 1978). A rotação é aplicada para transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada cujo objectivo é dividir o conjunto de variáveis iniciais em subconjuntos com maior grau de independência (Pereira, 2003). A rotação *varimax* é um método de rotação ortogonal. Existem também métodos de rotação oblíqua. Segundo Tacq (1997), a rotação oblíqua gera clareza na interpretação quando as variáveis não são perpendiculares. No caso, do empenhamento organizacional, do empenhamento profissional e do empenhamento no grupo de trabalho, a literatura tem apontado para o facto destes conceitos serem multidimensionais, o que justifica a escolha da rotação *varimax* em detrimento da rotação oblíqua, já que a literatura aponta para dimensões ou factores perpendiculares. No caso dos comportamentos de cidadania organizacional e dos

motivos de gestão das impressões, fez-se a análise recorrendo à rotação oblíqua e à rotação *varimax*, não se tendo observado grandes diferenças no tocante aos resultados quer de um quer de outro método de rotação. Optou-se por apresentar os resultados da análise factorial recorrendo ao método de rotação *varimax*.

Para calcular o índice de fidelidade dos factores recorreu-se à análise de consistência interna através do alfa de Cronbach.

Se seguida, para determinar o grau de associação entre variáveis, optou-se pelo cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson).

Finalmente fizeram-se análises de regressão para avaliar o potencial preditivo das variáveis independentes sobre a variável dependente. A utilização do método *stepwise* revelou-se indispensável dado permitir uma combinação ponderada de variáveis independentes para predizer os valores da variável dependente (Pereira, 2003).

Este método permite que cada variável seja analisada separadamente, e por outro lado, garante que não haja multicolinearidade nas variáveis que entram nos modelos de regressão múltipla. A técnica de análise *stepwise* é uma combinação da técnica *backward* e da técnica *forward*, adicionando variáveis quando são significativas e removendo-as quando não o são.

Abbad & Torres (2002) alertaram para o facto de em pesquisas exploratórias, nas quais o investigador não conta com uma teoria consistente sobre os fenómenos estudados, ser preferível a utilização da regressão múltipla *stepwise*, enquanto em pesquisas de carácter confirmatório o procedimento mais adequado ser a regressão hierárquica múltipla. Contudo, estes investigadores destacam um ponto fundamental que se considera particularmente relevante:

“A confiabilidade dos resultados empíricos não é produto apenas do uso adequado de técnicas estatísticas de análise de dados. Seguramente, as análises estatísticas não constituem as melhores nem as únicas respostas aos problemas de confiabilidade enfrentados pelo pesquisador em seus trabalhos.” (Abbad & Torres, 2002: 28)

Os resultados de uma investigação não dependem unicamente da superioridade da técnica estatística utilizada, mas sobretudo estão dependentes do facto de estarem assentes num quadro teórico bem estruturado.

Além disso, teve-se o cuidado, tal como recomendado por Abbad & Torres (2002), de adequar o tamanho das amostras às variáveis incluídas no modelo de análise e de construir medidas confiáveis e válidas baseadas na análise cuidadosa dos conceitos

utilizados para expressar os relacionamentos entre os fenómenos estudados, de modo a evitar alguns erros (erros de tipo I e II) que podem estar presentes aquando a utilização da técnica de análise *stepwise*.

Uma vez que as análises estatísticas se irão debruçar sobre a amostra global e as várias sub-amostras, constituídas por cada hospital estudado, faz sentido iniciar o próximo capítulo (capítulo 10) com uma breve caracterização da amostra global e das sub-amostras quanto às variáveis sócio-demográficas que foram alvo de estudo.

Capítulo 10. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os dados obtidos no trabalho de campo e o tratamento estatístico efectuado, recorrendo ao programa PASW Statistics 17.

10.1. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 420 enfermeiros que desenvolvem a sua profissão em dois hospitais públicos: o Hospital de S. Marcos (Braga) e o Centro Hospitalar do Alto Ave (Guimarães e Fafe). 182 enfermeiros do Hospital de S. Marcos, 203 enfermeiros do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães e 35 enfermeiros do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe integram a amostra final.

Foram inquiridos enfermeiros pertencentes a vários serviços, num total de 33 serviços. Os serviços com maior número de respondentes, ao nível da amostra global, foram os serviços de Medicina (n=60), Obstetrícia (n=49), Bloco Operatório (n=33), Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente (n=31); Ortopedia e Reabilitação (n=41), Cirurgia (n=25), Cardiologia (n=25) e Neurocirurgia (n=14).

No Hospital de S. Marcos, os serviços com maior taxa de resposta foram os serviços de Obstetrícia, Medicina, Unidade de Cuidados Intensivos Polivalente, Ortopedia e Reabilitação, Cardiologia e Neurocirurgia. No Centro Hospitalar do Alto Ave, aparecem como serviços com maior taxa de resposta, os serviços de Obstetrícia, Medicina, Bloco Operatório, Ortopedia e Reabilitação e Cirurgia.

Para melhor se entender a distribuição das variáveis sócio-demográficas da amostra, apresenta-se o quadro 10.1.

Quanto ao sexo dos respondentes, 358 elementos são do sexo feminino (85,4% da amostra) e 61 (14,6%) indivíduos do sexo masculino, sendo que um respondente não refere o sexo. Caracterizando os respondentes por hospital, concluí-se que no Hospital de S. Marcos responderam ao questionário 157 mulheres e 24 homens, no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães fizeram-no 171 mulheres e 32 homens e na unidade de Fafe inquiriram-se 30 mulheres e 5 homens.

Relativamente à idade, os grupos etários mais representativos foram os dos ‘26 a 30 anos’ (25,9%), ‘31 a 35 anos’ (16,2%) e ‘36 a 40 anos’ (17,7%). Mais de metade da amostra, 70,9%, tem entre ‘26 a 40 anos’.

Quadro 10.1. Caracterização geral da amostra por unidade hospitalar

Variáveis	Amostra global		Hospital de S. Marcos		Centro Hospitalar do Alto Ave – Guimarães		Centro Hospitalar do Alto Ave – Fafe	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sexo								
Feminino	358	85,4%	157	86,7%	171	84,2%	30	85,7%
Masculino	61	14,6%	24	13,3%	32	15,8%	5	14,3%
Idade								
Até 25 anos	46	11,1%	8	4,5%	35	17,3%	3	9,1%
26 a 30 anos	107	25,9%	42	23,6%	56	27,7%	9	27,3%
31 a 35 anos	67	16,2%	37	20,8%	24	11,9%	6	18,2%
36 a 40 anos	73	17,7%	34	19,1%	33	16,3%	6	18,2%
40 a 45 anos	45	10,9%	19	10,7%	25	12,4%	1	3%
46 a 50 anos	36	8,7%	19	10,7%	12	5,9%	5	15,2%
51 a 55 anos	31	7,5%	14	7,9%	15	7,4%	2	6,1%
Mais de 55 anos	8	1,9%	5	2,8%	2	1%	1	3%
Estado civil								
Solteiro	135	32,1%	51	28%	74	36,5%	10	32,1%
Casado/União de facto	249	59,3%	111	61%	118	58,1%	20	57,1%
Divorciado/Separado	30	7,1%	19	10,4%	9	4,4%	2	5,7%
Viúvo	6	1,4%	1	5%	2	1%	3	1,4%
Vínculo laboral								
Contrato individual	142	34,2%	35	19,7%	94	46,5%	13	37,1%
Contrato adm. prov.	10	2,4%	6	3,4%	4	2%	0	0%
Quadro	263	63,4%	137	77%	104	51,5%	22	62,9%
Categoriaprofissional								
Enfermeiro de nível 1	145	34,6%	45	24,7%	89	44,1%	11	31,4%
Enfermeiro graduado	204	48,7%	95	52,2%	89	44,1%	20	57,1%
Enfermeiroespecialista	69	16,5%	42	23,1%	23	11,4%	4	11,4%
Enfermeiro-chefe	0	0%	0	0%	1	5%	0	0%

Na classe etária ‘até 25 anos’, o Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, apresentou um maior número de indivíduos (17,3% da amostra), enquanto o Hospital de S. Marcos para a mesma classe etária apresentou uma percentagem menor (4,5% da amostra). As classes etárias ‘26 a 30 anos’, ‘31 a 35 anos’ e ‘36 a 40 anos’ registaram maior número de inquiridos nos dois hospitais (Hospital de S. Marcos: 63,5%

da amostra; Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães: 55,9% da amostra, unidade de Fafe: 63,7%).

Quanto ao estado civil, 32,1% dos indivíduos são solteiros, 59,3% são casados ou vivem em união de facto, 7,1% são divorciados/separados e 1,4% são viúvos. Observou-se um maior número de elementos cujo estado civil é casado ou a viver em união de facto em cada uma das unidades hospitalares em estudo (61%: Hospital de S. Marcos; 58% Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães e 57,1% no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe).

Pertencem ao quadro do hospital, de um modo global, 263 enfermeiros (63,4%), sendo este o vínculo laboral mais frequente. No Hospital de S. Marcos há um número menor de contratos individuais de trabalho (19,7%) comparativamente ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães (46,5%) e unidade de Fafe (37,1%).

A categoria profissional que mais se destaca, após uma análise geral dos dados, é a de enfermeiro graduado (48,7%), seguida da de enfermeiro de nível 1 (34,6%). De salientar que, na análise por hospital, constatou-se existir mais enfermeiros de nível 1 no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães (44,1%) e unidade de Fafe (31,4%), do que no Hospital de S. Marcos (24,7%). A presença de enfermeiros especialistas é maior no Hospital de S. Marcos (23,1%) do que no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães (11,4%) e unidade de Fafe (11,4%).

A antiguidade na profissão varia de menos de ‘1 ano a mais de 30 anos’, sendo o grupo mais representativo o de ‘1 a 5 anos’ (27,2%), seguido do grupo ‘6 a 10 anos’ (18,6%). Globalmente, como se pode concluir da análise do quadro 2, 149 enfermeiros estão na profissão há mais de 16 anos e 269 há menos de 16 anos. No Hospital de S. Marcos, o tempo decorrido na profissão aumenta ligeiramente (dos ‘6 aos 15 anos’: 42,9%) relativamente ao Centro Hospitalar do Alto Ave - unidade de Guimarães (de ‘1 a 10 anos’: 53%) e unidade de Fafe (de ‘1 a 10 anos’: 62,9%).

Quadro 10.2. Caracterização da amostra segundo a antiguidade na profissão, antiguidade no hospital e antiguidade no serviço

Variáveis	Amostra global		Hospital de S. Marcos		Centro Hospitalar do Alto Ave – Guimarães		Centro Hospitalar do Alto Ave – Fafe	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Antiguidade profissão								
Menos de 1 ano	1	2%	0	0%	1	5%	0	0%
1 a 5 anos	114	27%	35	19,2%	70	34,7%	9	25,7%
6 a 10 anos	78	18,6%	36	19,8%	37	18,3%	5	14,3%
11 a 15 anos	77	18,4%	42	23,1%	27	13,4%	8	22,9%
16 a 20 anos	55	13,1%	22	12,1%	28	13,9%	5	14,3%
21 a 25 anos	43	10,3%	22	12,1%	17	8,4%	4	11,4%
26 a 30 anos	29	6,9%	16	8,6%	11	5,4%	2	5,7%
Mais de 30 anos	22	5,3%	9	4,9%	11	5,4%	2	5,7%
Antiguidade hospital								
Menos de 1 ano	21	5%	2	1,1%	16	7,9%	3	8,6%
1 a 5 anos	117	27,9%	46	25,3%	63	31,2%	8	22,9%
6 a 10 anos	95	22,7%	50	27,5%	42	20,8%	3	8,6%
11 a 15 anos	63	15%	29	15,9%	24	11,9%	10	28,6%
16 a 20 anos	56	13,4%	16	8,8%	31	15,3%	9	25,7%
21 a 25 anos	27	6,4%	18	9,9%	8	4%	1	2,9%
26 a 30 anos	23	5,5%	13	7,1%	9	4,5%	1	2,9%
Mais de 30 anos	17	4,1%	8	4,4%	9	4,5%	0	0%
Antiguidade serviço								
Menos de 1 ano	38	9,1%	10	5,5%	25	12,4%	3	8,6%
1 a 5 anos	183	43,7%	90	49,5%	82	40,6%	11	31,4%
6 a 10 anos	99	23,6%	43	23,6%	48	23,8%	8	22,9%
11 a 15 anos	47	11,2%	17	9,3%	21	10,4%	9	25,7%
16 a 20 anos	31	7,4%	12	6,6%	16	7,9%	3	8,6%
21 a 25 anos	6	1,4%	5	2,7%	1	5%	0	0%
26 a 30 anos	13	3,1%	5	2,7%	7	3,5%	1	2,9%
Mais de 30 anos	2	0,5%	0	0%	2	1%	0	0%

A antiguidade na organização também varia entre menos de 1 ano e mais de 30 anos (ver quadro 10.2). Nos extremos, menos de ‘1 ano e mais de 30 anos’, temos, respectivamente, 5% e 4,1% da amostra, em termos gerais. Observa-se que os grupos mais representativos situam-se nos grupos ‘1 a 5 anos’ e ‘6 a 10 anos’, constituindo 50,6% da amostra global. Por hospital, verifica-se que, no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, as categorias ‘1 a 5 anos’ (31,2%), ‘6 a 10 anos’ (20,8) e ‘16 a 20 anos’ (15,3%) foram as mais importantes; na unidade de Fafe, as categorias que mais se evidenciaram foram ‘1 a 5 anos’ (22,9%), ‘11 a 15 anos’ (28,6%) e ‘16 a 20 anos’ (25,7%), ao passo que no hospital de S. Marcos as categorias ‘1 a 5 anos’ e ‘6 a 10 anos’ perfizeram 52,8% da amostra.

Outra das características estudadas foi a antiguidade na categoria profissional. Relativamente a esta variável, os resultados globais indicaram que as categorias ‘1 a 5 anos’ e ‘6 a 10 anos’ foram as que mais de evidenciaram, perfazendo 73,3% da amostra. A análise por hospital permitiu constatar que as categorias se mantêm a este nível: 70,5% dos respondentes no Hospital de S. Marcos; 76,4% dos respondentes no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães; 69,8% de inquiridos no Centro Hospitalar do Alto Ave - unidade de Fafe.

Por último, quanto à variável antiguidade no actual serviço, os enfermeiros a trabalhar há pelo menos 10 anos são cerca de 67,3%. O grupo mais destacado no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães foi o de ‘1 a 5 anos’ (40,6%), o mesmo se verificando na unidade de Fafe (31,4%) e no Hospital de S. Marcos (49,5%).

Com o objectivo de analisar as diferenças entre os hospitais em estudo nas variáveis sócio-demográficas e profissionais, e testar a homogeneidade da amostra, levou-se a cabo o teste de independência do Qui-Quadrado.

Procurou-se que os pressupostos do teste do Qui-quadrado fossem respeitados, ou seja, que nenhuma célula da tabela tivesse frequência esperada inferior a 1, que não mais do que 20% das células tivessem frequência esperada inferior a 5 unidades e que nenhuma célula tivesse frequência esperada inferior a 5 (Pestana & Gageiro, 2008: 131).

O teste do Qui-quadrado apresenta, para a variável sexo, um valor não significativo, pelo que se conclui que não há diferenças relativamente ao sexo entre as várias instituições.

Quanto ao estado civil, exhibe um Qui-quadrado de 21,155 ($p < 0,01$). Há uma diferença significativa entre os hospitais analisados. Há uma presença mais forte no Hospital de S. Marcos de enfermeiros divorciados.

Relativamente ao vínculo laboral, o valor de χ^2 é de 26,472 ($p < 0,001$). Há uma diferença significativa no que concerne ao vínculo laboral entre o Hospital de S. Marcos, Braga e o Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, observando-se uma presença mais forte no Hospital de S. Marcos de enfermeiros pertencentes ao quadro, enquanto no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães esta presença mais forte se observa em enfermeiros com contrato individual de trabalho.

Quadro 10.3. Resultados teste Qui-quadrado e frequências

	Hospital de S. Marcos, Braga	Centro Hospitalar do Alto Ave - Guimarães	Centro Hospitalar do Alto Ave - Fafe
Sexo			
χ^2 0,485			
Feminino	157	171	30
Masculino	24	32	5
Estado civil			
χ^2 21,155*			
Divorciado/ Separado	19	9	2
Vínculo laboral			
χ^2 26,472**			
Quadro	137	104	22
Contrato trabalho	41	98	13
Categoria profissional			
χ^2 21,925*			
Enfermeiro nível 1	45	89	11
Enfermeiro especialista	42	23	4

*p<0,01 **p<0,001

Quando se analisa a categoria profissional, o valor de χ^2 é de 21,925 (p<0,001). As diferenças são encontradas entre o Hospital de S. Marcos, Braga e o Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães. Observa-se uma presença mais forte de enfermeiros de nível 1 no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães. No Hospital de S. Marcos, Braga evidencia-se uma presença mais forte de enfermeiros especialistas.

Para analisar as diferenças entre hospitais relativamente às variáveis demográficas e profissionais de natureza quantitativa, usou-se a técnica de análise de variância univariada (ANOVA). O quadro 10.4 apresenta os resultados. Quanto à idade, verifica-se que a média

mais elevada se encontra no Hospital de S. Marcos, Braga (37,20), seguido do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe (36,45) e do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães (34,61). A leitura dos testes *Post Hoc* revela a existência de diferenças significativas entre os hospitais. As diferenças registam-se entre o Hospital de S. Marcos, Braga e o Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães ($F=3,82$; $p<0,05$).

Quanto à antiguidade na profissão, a média da antiguidade na profissão é superior no hospital de S. Marcos, mas as diferenças entre hospitais não são estatisticamente significativas.

Quadro 10.4. Resultados ANOVA por hospital

	Hospital de S. Marcos, Braga (N=) Média	Centro Hospitalar do Alto Ave- Guimarães (N=) Média	Centro Hospitalar do Alto Ave- Fafe (N=) Média	F
Idade	N=178 37,20	N=202 34,61	N=33 36,45	3,82*
Antiguidade na profissão	N=182 14,37	N=202 12,18	N=35 13,14	2,77
Antiguidade no hospital	N=182 12,27	N=202 10,70	N=35 11,06	1,56
Antiguidade na categoria	N=176 8,51	N=199 7,63	N=33 8,15	0,95
Antiguidade no serviço	N=182 8,09	N=202 7,41	N=35 7,10	0,34

* $p<0,05$

Os enfermeiros com maior antiguidade no hospital pertencem ao Hospital de S. Marcos, Braga. As diferenças entre hospitais não são significativas.

Quando se analisa a antiguidade na categoria, as médias entre hospitais são muito próximas. Mais uma vez, as diferenças entre hospitais não têm significado estatístico.

Relativamente à antiguidade no serviço, verifica-se haver uma média mais elevada no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe. Não se encontrou significado estatístico para as diferenças encontradas.

10.2. Caracterização dos focos e dimensões de empenhamento

Neste capítulo, procede-se à análise dos dados relativos aos focos de empenhamento e suas dimensões. O primeiro ponto incide sobre as análises factoriais e análises de consistência interna. O objectivo é apurar factores passíveis de serem utilizados nas análises estatísticas posteriores, nomeadamente nas correlações e regressões. Por este motivo, escolheu-se a opção que permite guardar os factores como variáveis. As análises de correlação e regressão serão baseadas nestes *scores* factoriais. Depois, caracteriza-se cada um dos focos de empenhamento e suas dimensões, recorrendo à análise bivariável. As análises, que a seguir se apresentam, têm uma natureza essencialmente descritiva, visando caracterizar estas variáveis. Na apresentação dos dados que se segue, a análise dos focos de empenhamento irá ser separada da análise das dimensões de empenhamento. Apresentam-se, separadamente, as correlações para a amostra global e para cada unidade hospitalar.

Para identificar os padrões de associação – força e direcção – entre os focos de empenhamento e suas dimensões e as características sócio-demográficas e profissionais procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação (r de Pearson). As variáveis nominais foram transformadas em variáveis dicotómicas. A variável estado civil foi convertida em variável dicotómica, assumindo o valor 1, no caso dos solteiros, separados/divorciados e viúvos, e o valor 2, no caso dos casados ou a viverem em união de facto. A variável sexo assumiu o valor 1 para o sexo feminino e para o sexo masculino o valor 2. A categoria profissional foi codificada em generalista (valor 1) e especialista (valor 2). Quanto ao vínculo laboral, os pertencentes ao quadro assumiram o valor 1 e os contratados o valor 2.

10.2.1. Análise factorial da escala de empenhamento organizacional

Nesta secção, são apresentados os resultados das análises factoriais da escala de empenhamento organizacional.

Uma vez que é propósito deste estudo analisar os focos de empenhamento, a escala de empenhamento organizacional foi submetida a análise factorial, impondo a extracção de

um factor. O valor obtido no teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o empenhamento organizacional foi de 0,886, indicando tratar-se de uma análise factorial boa (Pestana & Gageiro, 2008), permitindo a prossecução da mesma. O cálculo do índice de fidelidade, através do *alpha* de *Cronbach*, revela que o factor tem boa consistência interna ($\alpha=0,860$).

Quadro 10.5. Análise factorial da escala de empenhamento organizacional, com imposição de um factor (matriz das componentes)

Itens	<i>Loadings</i>
Não me sinto unido emocionalmente a este hospital. (R)	-0,670
Não me sinto verdadeiramente pertencente a este hospital. (R)	-0,653
Não me sinto como fazendo parte da família deste hospital. (R)	-0,653
Não sinto nenhuma obrigação em permanecer neste hospital. (R)	-0,663
Não me custaria deixar este hospital num futuro próximo. (R)	-0,665
Este hospital tem muito significado para mim.	0,702
Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira neste hospital.	0,626
Devo bastante a este hospital.	0,656
Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora este hospital.	0,572
Muito da minha vida seria “abalado” se decidisse deixar este hospital.	0,565
Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, este hospital, mesmo que a decisão fosse minha.	0,666

(R) Itens recodificados por inversão da escala

São apresentados os resultados das análises factoriais e das análises de consistência interna das escalas utilizadas no estudo, nomeadamente as subescalas de empenhamento organizacional afectivo, normativo e instrumental. Com a análise factorial das componentes principais pretende-se testar a dimensionalidade dos conceitos utilizados e apurar os factores possíveis de serem utilizados nas análises estatísticas posteriores. O método de consistência interna, mais concretamente o *alpha* de *Cronbach*, permitirá calcular o índice de fidelidade dos factores.

É importante referir que neste estudo apenas foram utilizados os descritores resultantes da análise de consistência interna realizada no pré-teste do instrumento de medida.

Consideraram-se os itens com saturações iguais ou superiores a 0,5 e o teste de Kaiser-Mayer-Olkin foi admitido como sendo significativo se apresentasse um valor

superior a 0,60. Seguindo a advertência de Ford, MacCallum & Tait (1986), removeram-se os itens cujas saturações fossem superiores a 0,4 em mais do que um factor.

Para analisar a dimensionalidade do empenhamento organizacional, os itens da escala de empenhamento foram submetidos a uma análise factorial, utilizando o método das componentes principais. A construção factorial obedeceu ao critério de Kaiser (valores próprios maiores que 1). O método de rotação escolhido foi o *varimax*.

O quadro 10.6 apresenta a estrutura factorial resultante da análise das componentes principais.

A análise factorial deu origem a uma solução com quatro factores. A escala de empenhamento organizacional apresenta um KMO de 0,824. A variância total explicada pelos quatro factores é de 65,3%. O primeiro factor extraído explica 31,4%, o segundo factor 16,6%, o terceiro factor 8,8% e o quarto factor 8,5%.

Na dimensão afectiva do empenhamento organizacional, os itens apresentam saturações superiores a 0,5 (valor referência), sendo o *alpha* de *Cronbach* de 0,79. Da análise factorial das componentes principais resultaram dois factores relativos ao empenhamento organizacional instrumental, o que pôs em causa a dimensionalidade do conceito. Verificou-se que os descritores que integravam o factor 2, correspondem aos descritores elencados na literatura como fazendo parte da componente ‘sacrifício pessoal associado ao abandono da organização’ e que o factor 4 apresentava itens que se conformavam à componente ‘escassez de alternativas’ da mesma dimensão de empenhamento (ver Dunham *et al.*, 1994 e McGee & Ford, 1994).

Na dimensão instrumental – subdimensão ‘sacrifício pessoal’, verifica-se o mesmo que na componente afectiva, já que todos os itens apresentam coeficientes superiores a 0,5. A análise de consistência interna revelou um *alpha* de *Cronbach* de 0,73, um valor considerado bom.

O factor 3 diz respeito à dimensão normativa do empenhamento organizacional e ostenta um *alpha* de *Cronbach* de 0,64. Alguns autores (ver, por exemplo, Nunnally, 1978) consideram que a consistência interna é baixa, ficando aquém do valor de referência 0,70, mas outros investigadores admitem que, quando o valor do alfa é superior a 0,60, a medida tem consistência interna aceitável (Vala *et al.*, 2003).

O factor 4 corresponde à dimensão instrumental – subdimensão ‘escassez de alternativas’. A análise de consistência interna deste factor traduz-se num *alpha* de *Cronbach* de 0,60.

Quadro 10.6. Resultados da análise factorial da escala de empenhamento organizacional (ACP), método de *Kaiser*, depois de rotação *varimax*

Dimensões	Itens	Factor 1	Factor 2	Factor3	Factor 4
Afectiva	Não me sinto como fazendo parte da família deste hospital. (R)	-0,847			
	Não me sinto verdadeiramente pertencente a este hospital. (R)	-0,817			
	Não me sinto unido emocionalmente a este hospital. (R)	-0,725			
	Este hospital tem muito significado para mim.	0,572			
Instrumental (sacrifício pessoal)	Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, este hospital, mesmo que a decisão fosse minha.		0,775		
	Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira neste hospital.		0,746		
	Muito da minha vida seria “abalado” se decidisse deixar este hospital.		0,752		
Normativa	Sentir-me-ia culpado se deixasse agora este hospital.			0,778	
	Não era justo deixar agora este hospital porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo.			0,735	
	Mesmo tendo vantagens não seria justo deixar o hospital.			0,672	
Intrumental (escassez de alternativas)	Uma das consequências negativas de deixar este hospital seria as poucas alternativas disponíveis.				0,845
	Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar este hospital.				0,783
Valores próprios		3,77	1,99	1,06	1,02
Variância explicada (%) Total= 65,3%		31,4%	16,6%	8,8%	8,5%
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>) Total=0,72		0,79	0,73	0,64	0,60

(R) Itens recodificados por inversão da escala

10.2.1.1. Caracterização do empenhamento organizacional

Através da análise bivariável, efectuada tendo por base a amostra global (quadro 10.7), é possível destacar algumas das associações significativas entre o empenhamento organizacional e a ‘idade’ ($r=0,268$; $p<0,001$), a ‘categoria profissional’ ($r=0,228$; $p<0,001$), a ‘antiguidade na enfermagem’ ($r=0,275$; $p<0,001$), a ‘antiguidade no hospital’

($r=0,311$; $p<0,001$), a 'antiguidade na categoria' ($r=0,257$; $p<0,001$), a 'antiguidade no serviço' ($r=0,219$; $p<0,001$).

De acordo com os resultados da análise bivariável, os enfermeiros mais velhos, os respondentes que detêm a categoria de especialistas, que estão há mais tempo na profissão, no hospital, na categoria profissional actual e no actual serviço apresentam um maior grau de empenhamento organizacional.

Quadro 10.7. Matriz de correlações empenhamento organizacional para a amostra global

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Empenhamento organizacional									
2. Vínculo laboral	-0,098								
3. Estado civil	0,010	-0,345***							
4. Sexo	-0,076	-0,018	-0,040						
5. Idade	0,268***	-0,677***	0,334***	-0,023					
6. Categoria profissional	0,228***	-0,260***	0,106*	-0,038	0,447***				
7. Antiguidade enfermagem	0,275***	-0,669***	0,334***	-0,001	0,971***	0,436***			
8. Antiguidade hospital	0,311***	-0,634***	0,316***	-0,014	0,895***	0,392***	0,927***		
9. Antiguidade categoria	0,257***	-0,459***	0,262***	0,036	0,850***	0,281***	0,870***	0,824***	
10. Antiguidade serviço	0,219***	-0,433***	0,225**	0,041	0,618**	0,168**	0,647***	0,694***	0,662***

*p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

De seguida, apresentam-se os resultados das correlações por unidade hospitalar. A matriz de correlações (quadro 10.8) mostra os coeficientes de correlação no Hospital de S. Marcos, Braga.

Nesta análise, importa destacar as correlações entre empenhamento organizacional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais.

O empenhamento organizacional correlaciona-se com a 'idade' ($r=0,379$; $p<0,001$), com a 'categoria profissional' ($r=0,296$; $p<0,001$), com a 'antiguidade na enfermagem' ($r=0,399$; $p<0,001$), com a 'antiguidade no hospital' ($r=0,459$; $p<0,001$), com a 'antiguidade na categoria' ($r=0,413$; $p<0,001$), com a 'antiguidade no serviço' ($r=0,295$; $p<0,001$). Em suma, os enfermeiros, que exibem um maior empenhamento organizacional no Hospital de S. Marcos, Braga, são aqueles que apresentam mais idade, os que são especialistas, os que estão há mais tempo na profissão, no hospital, na categoria profissional e no serviço actual.

A matriz de correlações (quadro 10.9) mostra os coeficientes de correlação no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.

A análise bivariável permite concluir que o empenhamento organizacional se correlaciona com a 'idade' ($r=0,175$; $p<0,05$), com a 'categoria profissional' ($r=0,191$; $p<0,05$), com a 'antiguidade na enfermagem' ($r=0,185$; $p<0,05$), com a 'antiguidade no hospital' ($r=0,210$; $p<0,01$), com a 'antiguidade na categoria' ($r=0,158$; $p<0,05$), com a 'antiguidade no serviço' ($r=0,204$; $p<0,01$). Os enfermeiros, que exibem mais empenhamento organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, são aqueles que apresentam mais idade, que são especialistas, os indivíduos que estão há mais tempo na profissão, no hospital, na categoria profissional e no serviço actual.

Quadro 10.8. Matriz de correlações empenhamento organizacional, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Empenhamento organizacional									
2. Vínculo laboral	-0,120								
3. Estado civil	0,097	-0,229**							
4. Sexo	-0,095	-0,017	-0,053						
5. Idade	0,379***	-0,574***	0,214*	-0,089					
6. Categoria profissional	0,296***	0,241**	0,144	-0,061	0,493***				
7. Antiguidade enfermagem	0,399***	-0,592***	0,187*	-0,072	0,973***	0,504***			
8. Antiguidade hospital	0,459***	-0,530***	0,190*	-0,078	0,893***	0,462***	0,930***		
9. Antiguidade categoria	0,413***	-0,328***	0,107	-0,092	0,833***	0,305***	0,860***	0,812***	
10. Antiguidade serviço	0,295***	0,322***	0,014	-0,007	0,603***	0,227**	0,624***	0,650***	0,690***

*p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Quadro 10.9. Matriz de correlações empenhamento organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Empenhamento organizacional									
2. Vínculo laboral	-0,084								
3. Estado civil	-0,045	-0,427***							
4. Sexo	-0,032	-0,041	0,066						
5. Idade	0,175*	-0,787***	0,447***	0,062					
6. Categoria profissional	0,191*	-0,288***	0,083	0,014	0,373***				
7. Antiguidade enfermagem	0,185*	-0,746***	0,458***	0,079	0,970***	0,349**			
8. Antiguidade hospital	0,210**	-0,726***	0,426***	0,056	0,898***	0,289***	0,928***		
9. Antiguidade categoria	0,158*	-0,597***	0,410***	0,015	0,862***	0,232**	0,885***	0,835***	
10. Antiguidade serviço	0,204**	-0,533***	0,365***	0,077	0,639**	0,098	0,678***	0,735***	0,645***

*p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

O quadro seguinte (10.10) mostra a matriz de correlações entre o empenhamento organizacional e as variáveis sócio-demográficas no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.

As correlações entre o empenhamento organizacional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, positivas ou negativas, não são significativas, ficando demonstrado que as variáveis sócio-demográficas não explicam este foco de empenhamento nesta unidade hospitalar.

Em suma, as variáveis que parecem ter mais relevo na explicação do empenhamento organizacional são as variáveis de caracterização profissional, nomeadamente, a categoria profissional, a antiguidade na profissão, a antiguidade na organização, a antiguidade na categoria e a antiguidade no serviço. O vínculo laboral, o estado civil e o sexo, as duas últimas variáveis de caracterização sócio-demográfica, não se correlacionam com o empenhamento organizacional, a nível da amostra global e no Hospital de S. Marcos, Braga e Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães. No entanto, a idade é uma variável presente nas correlações, independente da unidade em análise. De assinalar que no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, a relação entre as variáveis sócio-demográficas e o empenhamento organizacional não tem relevância estatística.

Quadro 10.10. Matriz de correlações, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Empenhamento organizacional									
2. Vínculo laboral	0,100								
3. Estado civil	-0,245	-0,410*							
4. Sexo	-0,243	0,024	0,354*						
5. Idade	-0,227	-0,364*	0,245	-0,182					
6. Categoria profissional	0,137	0,096	-0,052	-0,147	0,515**				
7. Antiguidade enfermagem	0,061	-0,475**	0,287	-0,114	0,975***	0,479**			
8. Antiguidade hospital	-0,097	-0,574***	0,318	-0,089	0,905***	0,458**	0,916***		
9. Antiguidade categoria	-0,159	-0,263	0,217	-0,034	0,875***	0,332	0,858***	0,835***	
10. Antiguidade serviço	-0,108	-0,525**	0,451**	0,045	0,673***	0,344*	0,652***	0,751***	0,687***

*p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

10.2.2. Caracterização das dimensões de empenhamento organizacional

O quadro 10.11 sintetiza as correlações entre as dimensões de empenhamento organizacional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, a nível da amostra total.

Quadro 10.11. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global

Variáveis	Empenhamento organizacional afectivo	Empenhamento organizacional normativo	Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’
1. Vínculo laboral	-0,167**	0,070	0,009	0,375***
2. Estado civil	0,056	-0,075	0,001	-0,249***
3. Sexo	-0,083	0,043	-0,094	-0,023
4. Idade	0,290***	-0,040	0,074	-0,439***
5. Categoria profissional	0,255***	0,003	0,025	-0,223***
6. Antiguidade enfermagem	0,290***	-0,038	0,085	-0,452***
7. Antiguidade hospital	0,306**	0,061	0,146**	-0,383***
8. Antiguidade categoria	0,265***	-0,043	0,110*	-0,347***
9. Antiguidade serviço	0,261***	-0,060	0,071	-0,289***

*p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Verifica-se haver correlação, com significado estatístico, entre o empenhamento organizacional afectivo e o ‘vínculo laboral’ ($r=-0,167$; $p<0,01$), a ‘idade’ ($r=0,290$; $p<0,001$), a ‘categoria profissional’ ($r=0,255$; $p<0,001$), a ‘antiguidade na enfermagem’ ($r=0,290$; $p<0,001$), a ‘antiguidade no hospital’ ($r=0,306$; $p<0,001$), a ‘antiguidade na categoria’ ($r=0,265$; $p<0,001$) e a ‘antiguidade no serviço’ ($r=0,261$; $p<0,01$). Tal significa que os enfermeiros mais afectivamente empenhados com o seu hospital são os pertencentes ao quadro, os que têm mais idade e os que são especialistas. São, sobretudo, os indivíduos com mais antiguidade na profissão, no hospital, na categoria profissional actual e no serviço onde trabalham actualmente, os que se sentem mais ligados afectivamente ao hospital.

O empenhamento organizacional normativo não evidencia qualquer correlação estatisticamente significativa com as variáveis sócio-demográficas e profissionais, pelo que não é possível traçar qualquer perfil.

Os enfermeiros mais empenhados instrumentalmente, com base no sacrifício pessoal associado ao abandono, são aqueles que estão há mais tempo no hospital ($r=0,146$; $p<0,01$) e na categoria profissional actual ($r=0,110$; $p<0,05$). Os mais empenhados instrumentalmente, com base na percepção de escassez de alternativas, não pertencem ao quadro ($r=0,375$; $p<0,001$), são solteiros ($r=-0,249$; $p<0,001$), mais jovens ($r=-0,439$; $p<0,001$) e são enfermeiros generalistas ($r=-0,223$; $p<0,001$). Os profissionais de enfermagem há menos tempo na profissão ($r=-0,452$; $p<0,001$) e no hospital ($r=-0,383$; $p<0,001$), há menos tempo na categoria profissional ($r=-0,347$; $p<0,001$) e no serviço actual ($r=-0,289$; $p<0,001$) percebem menos alternativas, logo sentem uma ligação instrumental relativamente ao hospital em que trabalham.

A análise bivariável por unidade hospitalar permite correlacionar as dimensões de empenhamento organizacional com as variáveis sócio-demográficas e profissionais (quadros 10.12, 10.13 e 10.14).

No que concerne ao Hospital de S. Marcos, Braga, o empenhamento organizacional afectivo correlaciona-se com a 'idade' ($r=0,347$; $p<0,001$), a 'categoria profissional' ($r=0,324$; $p<0,001$), a 'antiguidade na enfermagem' ($r=0,353$; $p<0,001$), a 'antiguidade no hospital' ($r=0,395$; $p<0,001$), a 'antiguidade na categoria' ($r=0,353$; $p<0,001$), e a 'antiguidade no serviço' ($r=0,311$; $p<0,001$). São os enfermeiros mais velhos, os que são especialistas, com mais antiguidade na profissão, no hospital, na categoria profissional actual e com maior antiguidade no actual serviço, os que apresentam mais empenhamento organizacional afectivo no Hospital de S. Marcos, Braga.

Quanto ao empenhamento organizacional normativo, as correlações encontradas não têm significado estatístico, tal como na amostra global.

O empenhamento organizacional instrumental – 'sacrifício pessoal associado ao abandono' relaciona-se com a 'idade' ($r=0,205$; $p<0,01$), a 'antiguidade na enfermagem' ($r=0,239$; $p<0,01$), a 'antiguidade no hospital' ($r=0,312$; $p<0,001$), a 'antiguidade na categoria' ($r=0,274$; $p<0,001$) e a 'antiguidade no serviço' ($r=0,182$; $p<0,05$).

Quadro 10.12. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	Empenhamento organizacional afectivo	Empenhamento organizacional normativo	Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’
1. Vínculo laboral	-0,076	0,019	-0,081	0,256**
2. Estado civil	0,069	-0,004	0,115	-0,201**
3. Sexo	-0,072	0,086	-0,100	0,026
4. Idade	0,347***	0,005	0,205**	-0,312***
5. Categoria profissional	0,324***	0,018	0,047	-0,188*
6. Antiguidade enfermagem	0,353***	-0,009	0,239**	-0,305***
7. Antiguidade hospital	0,395***	-0,024	0,312***	-0,211**
8. Antiguidade categoria	0,353***	0,022	0,274***	-0,199*
9. Antiguidade serviço	0,311***	-0,023	0,182*	-0,161*

*p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

O empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’ correlaciona-se com o ‘vínculo laboral’ ($r=0,256$; $p<0,01$), o ‘estado civil’ ($r=-0,201$; $p<0,01$), a ‘idade’ ($r=-0,312$; $p<0,001$), a ‘categoria profissional’ ($r=-0,188$; $p<0,01$), a ‘antiguidade na enfermagem’ ($r=-0,305$; $p<0,001$), a ‘antiguidade no hospital’ ($r=-0,211$; $p<0,01$) e a ‘antiguidade na categoria’ ($r=-0,199$; $p<0,05$) e a ‘antiguidade no serviço’ ($r=-0,161$; $p<0,05$). Os enfermeiros contratados, a trabalhar no Hospital de S. Marcos, Braga, cujo estado civil é solteiro, na categoria profissional de generalistas, os mais jovens, há menos tempo na profissão, no hospital, na categoria profissional e no serviço exibem mais empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’.

No respeitante ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, o empenhamento organizacional afectivo associa-se ao ‘vínculo laboral’ ($r=-0,208$; $p<0,001$), à ‘idade’ ($r=0,217$; $p<0,01$), à ‘categoria profissional’ ($r=0,190$; $p<0,01$), à ‘antiguidade na enfermagem’ ($r=0,219$; $p<0,01$), à ‘antiguidade no hospital’ ($r=0,221$; $p<0,01$), à ‘antiguidade na categoria’ ($r=0,185$; $p<0,05$) e à ‘antiguidade no serviço’ ($r=-$

0,252; $p < 0,001$). Os enfermeiros pertencentes ao quadro do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, com mais idade, com estatuto de enfermeiros especialistas, com maior antiguidade na profissão, no hospital, na categoria profissional e no serviço actual são mais empenhados afectivamente com o seu hospital.

Relativamente ao empenhamento organizacional normativo, só se encontrou uma correlação estatisticamente significativa entre o empenhamento organizacional normativo e o estado civil ($r = -0,145$; $p < 0,05$), apresentando os solteiros maior empenhamento organizacional normativo.

Quanto ao empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’, as correlações encontradas não têm significado estatístico.

Quadro 10.13. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave - unidade de Guimarães

Variáveis	Empenhamento organizacional afectivo	Empenhamento organizacional normativo	Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’
1. Vínculo laboral	-0,208***	0,139	0,041	0,448***
2. Estado civil	0,097	-0,145*	-0,063	-0,284***
3. Sexo	-0,041	0,044	-0,118	-0,078
4. Idade	0,217**	-0,137	0,030	-0,563***
5. Categoria profissional	0,190**	-0,101	0,082	-0,315***
6. Antiguidade enfermagem	0,219**	-0,115	0,031	-0,589***
7. Antiguidade hospital	0,221**	-0,127	0,078	-0,543***
8. Antiguidade categoria	0,185*	-0,092	0,024	-0,504***
9. Antiguidade serviço	0,252***	-0,096	0,052	-0,360***

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

No que concerne ao empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’, esta subdimensão correlacionou-se com o ‘vínculo laboral’ ($r = 0,448$; $p < 0,001$), o ‘estado civil’ ($r = -0,284$; $p < 0,001$), a ‘idade’ ($r = -0,563$; $p < 0,001$), a ‘categoria

profissional' ($r=-0,315$; $p<0,001$), a 'antiguidade na enfermagem' ($r=-0,589$; $p<0,001$), a 'antiguidade no hospital' ($r=-0,543$; $p<0,001$), a 'antiguidade na categoria' ($r=-0,504$; $p<0,001$) e a 'antiguidade no serviço' ($r=-0,360$; $p<0,001$). Os enfermeiros com contrato de trabalho, os solteiros, os mais jovens, com a categoria profissional de generalistas, os profissionais há menos tempo na profissão, no hospital, na categoria e no serviço estão mais empenhados instrumentalmente, com base na percepção da ausência ou escassez de alternativas, relativamente ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.

Por último, a atenção volta-se para o Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe. As correlações encontradas, na sua maioria, revelaram-se não significativas. O empenhamento organizacional afectivo correlaciona-se com o sexo apenas ($r=0,354$; $p<0,05$); para o empenhamento organizacional normativo não se destacaram correlações significativas, excepto no caso da categoria profissional. O empenhamento organizacional normativo correlaciona-se com a 'categoria profissional' ($r=-0,366$; $p<0,05$). Isto significa que na unidade de Fafe, são os enfermeiros do sexo masculino quem mais se ligam afectivamente ao hospital. Os que se ligam normativamente à organização são os enfermeiros especialistas.

Quanto ao empenhamento organizacional instrumental – 'sacrifício pessoal associado ao abandono', são os enfermeiros generalistas ($r=-0,340$; $p<0,05$), há menos tempo no hospital ($r=-0,342$; $p<0,05$) e no serviço ($r=-0,418$; $p<0,05$), quem mais exhibe esta subdimensão de empenhamento na unidade de Fafe.

O empenhamento organizacional instrumental – 'escassez de alternativas' é maior entre os enfermeiros contratados ($r=0,442$; $p<0,01$), há menos tempo na profissão ($r=-0,348$; $p<0,05$) e no serviço ($r=-0,496$; $p<0,01$).

Em resumo: as variáveis de caracterização profissional, a categoria profissional, o vínculo laboral e a antiguidade na profissão, na organização, no serviço e na categoria relacionam-se, com significado estatístico, com a dimensão afectiva do empenhamento organizacional. As variáveis de índole sócio-demográfica (sexo e estado civil) não se correlacionam com esta dimensão (com excepção da idade), independentemente da amostra em análise. No tocante ao empenhamento organizacional normativo, não se evidenciam correlações estatisticamente significativas, na amostra global, no Hospital de S. Marcos, Braga e no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.

Quadro 10.14. Correlações entre dimensões de empenhamento organizacional e variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave - unidade de Fafe

Variáveis	Empenhamento organizacional afectivo	Empenhamento organizacional normativo	Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’
1. Vínculo laboral	-0,141	0,051	0,109	0,442**
2. Estado civil	-0,256	-0,032	-0,207	-0,274
3. Sexo	0,354*	-0,125	0,062	0,051
4. Idade	0,284	0,156	-0,276	-0,338
5. Categoria profissional	0,100	0,366*	-0,340*	0,069
6. Antiguidade enfermagem	0,285	0,143	-0,294	-0,348*
7. Antiguidade hospital	0,225	0,058	-0,342*	0,320
8. Antiguidade categoria	0,149	-0,158	-0,233	-0,258
9. Antiguidade serviço	0,036	0,049	-0,418*	-0,496**
*p<0,05 ** p<0,01				

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

O empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’ e o empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’ associam-se às variáveis sócio-demográficas e profissionais, observando-se algumas diferenças consoante a amostra em análise.

10.2.3. Análise factorial da escala de empenhamento profissional

Uma vez que é objectivo deste estudo analisar os focos de empenhamento, a escala de empenhamento profissional foi submetida a análise factorial, impondo a extracção de um factor. O valor obtido no teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o empenhamento profissional foi de 0,809, indicando tratar-se de uma análise factorial boa (Pestana & Gageiro, 2008), permitindo a prossecução da mesma. O cálculo da consistência interna, através do *alpha* de Cronbach, revela que o factor tem boa consistência interna ($\alpha=0,78$).

Quadro 10.15. Análise factorial da escala de empenhamento profissional, com imposição de um factor (matriz das componentes)

Itens	<i>Loadings</i>
Lamento ter entrado para a profissão de enfermagem. (R)	-0,560
Não me identifico com a profissão de enfermagem. (R)	-0,526
Tenho orgulho em estar na profissão de enfermagem.	0,709
Estou entusiasmado com a enfermagem.	0,628
Investi muito na profissão de enfermagem para considerar mudar neste momento.	0,525
Mudar de profissão neste momento seria muito difícil de fazer.	0,628
A minha vida estaria perturbada se mudasse de profissão.	0,509
Seria muito custoso para mim mudar de profissão neste momento.	0,665
Sinto responsabilidade em continuar na profissão de enfermagem.	0,597
Sentir-me-ia culpado se abandonasse a enfermagem.	0,531

(R) Itens recodificados por inversão da escala

Para analisar a dimensionalidade da escala de empenhamento profissional fez-se uma análise das componentes principais com rotação *varimax*, seguindo o critério de Kaiser (valores próprios maiores que 1).

O quadro 10.16 apresenta a estrutura factorial resultante da análise das componentes principais, tendo-se optado por apresentar os pesos factoriais (*loadings*) iguais ou superiores a 0,50. Foram eliminados os itens que apresentavam saturações superiores a 0,4 em mais do que um factor, seguindo a recomendação de Ford *et al.* (1986).

A análise factorial deu origem a uma solução inicial com cinco factores. Os dois últimos factores não eram interpretáveis e apresentaram *alphas* de *Cronbach* muito baixos, pelo que se decidiu eliminá-los. A escala de empenhamento profissional apresenta um KMO de 0,827. A variância total explicada pelos três factores é de 58,1%. O primeiro factor extraído explica 32%, o segundo factor 15,9%, o terceiro factor 10,2%.

Quadro 10.16. Resultados da análise factorial da escala de empenhamento profissional (ACP), método de Kaiser, depois de rotação *varimax*

Dimensões	Itens	Factor 1	Factor 2	Factor3
Afectiva	Lamento ter entrado para a profissão de enfermagem. (R)	-0,777		
	Não me identifico com a profissão de enfermagem. (R)	-0,784		
	Tenho orgulho em estar na profissão de enfermagem.	0,750		
	Não gosto de ser enfermeiro. (R)	-0,716		
	Estou entusiasmado com a enfermagem.	0,577		
Instrumental	Seria muito custoso para mim mudar de profissão neste momento.		0,808	
	Mudar de profissão neste momento seria muito difícil de fazer.		0,790	
	Mudar de profissão neste momento requeria sacrifício pessoal considerável.		0,721	
	Investi muito na profissão de enfermagem para considerar mudar neste momento.		0,629	
Normativa	Mesmo que fosse em meu benefício, não sinto que seria correcto abandonar a enfermagem neste momento.			0,770
	Sentir-me-ia culpado se abandonasse a enfermagem.			0,669
	Sinto responsabilidade em continuar na profissão de enfermagem.			0,678
Valores próprios		3,85	1,90	1,22
Variância explicada (%) Total= 58,1%		32,0%	15,9%	10,2%
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>) Total=0,72		0,78	0,76	0,62

(R) Itens recodificados por inversão da escala

Os factores extraídos dizem respeito, respectivamente, à dimensão afectiva, à dimensão instrumental e à dimensão normativa do empenhamento profissional.

Na dimensão afectiva do empenhamento profissional, os itens apresentam saturações superiores a 0,5 (valor referência), sendo o *alpha de Cronbach* de 0,78. A variância explicada por este factor é de 32%. Relativamente à dimensão instrumental, os descritores exibiram saturações superiores a 0,5 e o *alpha de Cronbach* é de 0,76. A variância explicada por este factor é de 15,9%. A dimensão normativa exhibe um *alpha de Cronbach* de 0,62 e a variância explicada por este factor é 10,2%. Embora baixo, optou-se

por considerar este valor de alfa, uma vez que alguns autores consideram que uma medida tem consistência interna aceitável se o valor de alfa for superior a 0,60 (Vala *et al.*, 2003).

10.2.3.1. Caracterização do empenhamento profissional

Os resultados obtidos na análise bivariável sugerem que o empenhamento profissional não é indiferente às variáveis sócio-demográficas e profissionais.

Efectivamente verifica-se que o empenhamento profissional, a nível da amostra global, correlaciona-se com o 'sexo' ($r=-0,101$; $p<0,05$), a 'idade' ($r=0,186$; $p<0,001$), a 'categoria profissional' ($r=0,144$; $p<0,01$), a 'antiguidade na enfermagem' ($r=0,194$; $p<0,001$), a 'antiguidade no hospital' ($r=0,201$; $p<0,001$), a 'antiguidade na categoria' ($r=0,151$; $p<0,01$) e a 'antiguidade no serviço' ($r=0,123$; $p<0,01$). As enfermeiras, os indivíduos com mais idade, com a categoria profissional de especialista, os respondentes há mais tempo na profissão, no hospital, na categoria profissional actual e no serviço ao qual pertencem demonstram ter um maior empenhamento profissional.

Quadro 10.17. Correlações entre o empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global

Variáveis	Empenhamento profissional
1. Vínculo laboral	-0,075
2. Estado civil	0,027
3. Sexo	-0,101*
4. Idade	0,186***
5. Categoria profissional	0,144**
6. Antiguidade enfermagem	0,194***
7. Antiguidade hospital	0,201***
8. Antiguidade categoria	0,151**
9. Antiguidade serviço	0,123**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Importa agora analisar as relações entre empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais em cada unidade hospitalar em estudo. O quadro 10.18 apresenta as correlações para cada um dos hospitais.

Quadro 10.18. Correlações entre o empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, por hospital

Variáveis	Hospital S. Marcos, Braga	Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães	Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe
1. Vínculo laboral	-0,189*	-0,027	0,100
2. Estado civil	0,191*	-0,070	-0,245
3. Sexo	-0,130	0,047	-0,243
4. Idade	0,353***	0,121	-0,227
5. Categoria profissional	0,201**	0,119	-0,056
6. Antiguidade enfermagem	0,355***	0,146*	-0,246
7. Antiguidade hospital	0,363***	0,156*	-0,394*
8. Antiguidade categoria	0,317***	0,137	-0,488**
9. Antiguidade serviço	0,204**	0,157*	-0,420*

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

A análise bivariável, tendo em conta o quadro anteriormente traçado, permite revelar um perfil mais completo em termos de empenhamento profissional no Hospital de S. Marcos, Braga.

O empenhamento profissional associa-se ao vínculo laboral ($r = -0,189$; $p < 0,05$), sendo os enfermeiros pertencentes ao quadro os que mais exibem empenhamento profissional. São, sobretudo os indivíduos casados ($r = 0,191$; $p < 0,05$) e os mais velhos ($r = 0,353$; $p < 0,001$), os enfermeiros mais empenhados com a profissão que abraçaram. Os enfermeiros especialistas ($r = 0,201$; $p < 0,01$), os que detêm maior antiguidade na profissão ($r = 0,355$; $p < 0,001$), no hospital ($r = 0,363$; $p < 0,001$), na categoria ($r = 0,317$; $p < 0,001$) e no serviço ($r = 0,204$; $p < 0,001$) apresentam maior empenhamento profissional.

No caso do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, com base no quadro 10.18, verifica-se que a maioria das correlações não tem significado estatístico. Ainda assim, são os enfermeiros há mais tempo na profissão ($r = 0,146$; $p < 0,05$), no hospital ($r = 0,156$; $p < 0,05$) e no serviço actual ($r = 0,157$; $p < 0,05$), os que mais empenhados estão com a enfermagem, nesta unidade hospitalar.

Em contraste com o encontrado nas outras unidades hospitalares, no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, o empenhamento profissional é maior nos enfermeiros há menos tempo no hospital ($r=-0,394$; $p<0,05$), na categoria ($r=-0,488$; $p<0,01$) e no serviço actual ($r=-0,420$; $p<0,05$).

10.2.4. Caracterização das dimensões de empenhamento profissional

A nível da amostra global, atendendo aos dados expostos no quadro que se segue, é possível concluir que o empenhamento profissional afectivo se correlaciona com o vínculo laboral ($r=-0,120$; $p<0,05$). O tipo de associação encontrado sugere que são os enfermeiros pertencentes ao quadro os que exibem maior empenhamento profissional afectivo. A ligação afectiva à profissão é também maior nos profissionais do sexo feminino ($r=-0,158$; $p<0,01$) e nos que detêm o estatuto de especialista ($r=0,135$; $p<0,01$). O empenhamento profissional afectivo aumenta à medida que aumenta a idade ($r=0,210$; $p<0,001$), a antiguidade na enfermagem ($r=0,206$; $p<0,001$), a antiguidade no hospital ($r=0,218$; $p<0,001$), a antiguidade na categoria ($r=0,177$; $p<0,001$) e a antiguidade no serviço ($r=0,137$; $p<0,01$).

Quadro 10.19. Correlações entre as dimensões do empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global

Variáveis	Empenhamento profissional afectivo	Empenhamento profissional normativo	Empenhamento profissional instrumental
1. Vínculo laboral	-0,120*	0,029	0,009
2. Estado civil	0,048	-0,011	-0,028
3. Sexo	-0,158**	0,042	-0,071
4. Idade	0,210***	0,048	0,023
5. Categoria profissional	0,135**	0,038	0,064
6. Antiguidade enfermagem	0,206***	0,047	0,037
7. Antiguidade hospital	0,218***	0,041	0,038
8. Antiguidade categoria	0,177***	0,030	0,034
9. Antiguidade serviço	0,137**	-0,017	0,041

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

As correlações encontradas para o empenhamento profissional normativo e para o empenhamento profissional instrumental não têm significado estatístico.

Atendendo às dimensões do empenhamento profissional por hospital, é possível antever que as variáveis sócio-demográficas e profissionais explicam mais o empenhamento profissional afectivo do que o empenhamento profissional normativo e instrumental.

No Hospital de S. Marcos, Braga, o empenhamento profissional afectivo aumenta à medida que aumenta a idade ($r=0,323$; $p<0,001$), a antiguidade na enfermagem ($r=0,320$; $p<0,001$), a antiguidade no hospital ($r=0,326$; $p<0,001$), a antiguidade na categoria ($r=0,308$; $p<0,001$) e a antiguidade no serviço ($r=0,233$; $p<0,001$). São, principalmente, os enfermeiros pertencentes ao quadro ($r=-0,163$; $p<0,05$), os de sexo masculino ($r=-0,187$; $p<0,05$) e os profissionais especialistas ($r=0,158$; $p<0,05$) que apresentam mais empenhamento profissional afectivo. Quanto ao empenhamento profissional normativo, as correlações são muito baixas e sem significado estatístico. O empenhamento profissional instrumental correlaciona-se com a antiguidade na enfermagem ($r=0,169$; $p<0,05$), com a antiguidade no hospital ($r=0,172$; $p<0,05$) e com a antiguidade na categoria ($r=0,176$; $p<0,05$).

Quadro 10.20. Correlações entre as dimensões de empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	Empenhamento profissional afectivo	Empenhamento profissional normativo	Empenhamento profissional instrumental
1. Vínculo laboral	-0,163*	-0,061	-0,054
2. Estado civil	0,131	0,040	0,103
3. Sexo	-0,187*	-0,009	-0,029
4. Idade	0,323***	0,084	0,146
5. Categoria profissional	0,158*	0,048	0,094
6. Antiguidade enfermagem	0,320***	0,060	0,169*
7. Antiguidade hospital	0,326***	0,070	0,172*
8. Antiguidade categoria	0,308***	0,034	0,176*
9. Antiguidade serviço	0,233**	-0,040	0,089

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, a empenhamento profissional afectivo correlaciona-se com a idade ($r=0,179$; $p<0,05$), a categoria profissional ($r=0,168$; $p<0,05$), a antiguidade na enfermagem ($r=0,189$; $p<0,01$), a

antiguidade no hospital ($r=0,203$; $p<0,01$) e a antiguidade na categoria profissional actual ($r=0,178$; $p<0,05$).

O empenhamento profissional normativo, também no caso desta unidade hospitalar, não evidencia correlações com significado estatístico. O empenhamento profissional instrumental correlaciona-se com o estado civil ($r=-0,145$; $p<0,05$) e o sexo ($r=-0,140$; $p<0,05$), apresentando as mulheres e os indivíduos solteiros maior empenhamento profissional instrumental.

Quadro 10.21. Correlações entre as dimensões de empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis	Empenhamento profissional afectivo	Empenhamento profissional normativo	Empenhamento profissional instrumental
1. Vínculo laboral	-0,120	0,049	0,063
2. Estado civil	0,037	-0,026	-0,145*
3. Sexo	-0,058	0,090	-0,140*
4. Idade	0,179*	0,057	-0,066
5. Categoria profissional	0,168*	0,019	0,032
6. Antiguidade enfermagem	0,189**	0,080	-0,058
7. Antiguidade hospital	0,203**	0,064	-0,051
8. Antiguidade categoria	0,178*	0,103	-0,067
9. Antiguidade serviço	0,135	0,046	0,034

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, a maioria das correlações apresenta coeficientes muito baixos e sem significado estatístico. De destacar a correlação entre empenhamento profissional afectivo e sexo ($r=-0,479$; $p<0,01$) e entre empenhamento profissional normativo e antiguidade na categoria ($r=-0,395$; $p<0,05$). As enfermeiras estão mais empenhadas afectivamente com a sua profissão do que os enfermeiros. Os profissionais de enfermagem, com maior antiguidade na categoria profissional que ocupam presentemente, estão menos empenhados normativamente com a sua profissão.

Quadro 10.22. Correlações entre as dimensões empenhamento profissional e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis	Empenhamento profissional afectivo	Empenhamento profissional normativo	Empenhamento profissional instrumental
1. Vínculo laboral	-0,035	0,333	-0,031
2. Estado civil	-0,261	-0,184	-0,002
3. Sexo	-0,479**	0,005	0,146
4. Idade	-0,143	-0,174	-0,053
5. Categoria profissional	-0,080	0,065	0,060
6. Antiguidade enfermagem	-0,144	-0,229	-0,045
7. Antiguidade hospital	-0,210	-0,307	-0,188
8. Antiguidade categoria	-0,324	-0,395*	-0,166
9. Antiguidade serviço	-0,256	-0,306	-0,177

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Em jeito de conclusão, é possível dizer-se que o empenhamento profissional se correlaciona com as variáveis sócio-demográficas e profissionais, em geral. Estas relações são estatisticamente mais significativas na amostra global e no Hospital de S. Marcos, Braga. Relativamente ao empenhamento profissional afectivo, estas correlações são mais fortes, o mesmo não se podendo afirmar no caso do empenhamento profissional normativo que, de um modo geral, não apresenta correlações estatisticamente significativas com estas variáveis. Finalmente, o empenhamento profissional instrumental correlaciona-se com algumas destas variáveis, mas apenas no caso do hospital de S. Marcos, Braga e do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.

10.2.5 Análise factorial escala de empenhamento no grupo de trabalho

A escala de empenhamento no grupo de trabalho foi submetida a análise factorial, impondo a extracção de um factor (quadro 10.23). O valor obtido no teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para o empenhamento no grupo de trabalho foi de 0,854, indicando tratar-se de uma análise factorial boa (Pestana & Gageiro, 2008), permitindo a prossecução da mesma. O cálculo do índice de fidelidade, através do *alpha* de Cronbach, revela que o factor tem boa consistência interna ($\alpha=0,85$).

Quadro 10.23. Análise factorial da escala de empenhamento no grupo de trabalho, com imposição de um factor (matriz das componentes)

Itens	<i>Loadings</i>
Não me sinto unido emocionalmente a este grupo de trabalho. (R)	-0,804
Não me sinto verdadeiramente pertencente a este grupo de trabalho. (R)	-0,770
Não me sinto como fazendo “parte da família” deste grupo de trabalho. (R)	-0,800
Não sinto nenhuma obrigação de permanecer neste grupo de trabalho. (R)	-0,513
Não me custaria deixar este grupo de trabalho num futuro próximo. (R)	-0,699
Este grupo de trabalho tem muito significado para mim.	0,787
Devo bastante a este grupo de trabalho.	0,670
Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, este grupo de trabalho, mesmo que a decisão fosse minha.	0,594

(R) Itens recodificados por inversão da escala

O quadro 10.24 apresenta a estrutura factorial do empenhamento no grupo de trabalho, resultante da análise das componentes principais, com rotação *varimax*, seguindo o critério de kaiser (valores próprios maiores que 1), tendo-se optado por apresentar os pesos factoriais (*loadings*) iguais ou superiores a 0,50. Foram eliminados os itens que apresentavam saturações superiores a 0,4 em mais do que um factor.

A análise factorial deu origem a uma solução com apenas dois factores. O factor 1 corresponde à dimensão afectiva e o factor 2 à dimensão normativa. Já Vandenberghe *et al.* (2001) não consideraram o empenhamento instrumental no grupo de trabalho, alegando a dificuldade em identificar categorias de custos ou *side bets* específicos para a relação entre o indivíduo e o grupo de trabalho. Os *side bets* estão tradicionalmente ligados às relações contratuais entre indivíduo e organização.

A escala de empenhamento no grupo de trabalho apresenta um KMO de 0,797. A variância total explicada pelos dois factores é de 66,8 %. O primeiro factor extraído explica 41,3% e corresponde ao empenhamento afectivo no grupo de trabalho e o segundo factor 25,5%, correspondendo ao empenhamento normativo no grupo de trabalho.

Na dimensão afectiva do empenhamento no grupo de trabalho, os itens apresentam saturações superiores a 0,5 (valor referência), sendo o *alpha* de Cronbach de 0,86. A variância explicada por este factor é de 25,5%. Relativamente à dimensão normativa, os descritores exibiram saturações superiores a 0,5, o *alpha* de Cronbach é de 0,77 e a variância explicada é de 25,5%.

Quadro 10.24. Resultados da análise factorial da escala de empenhamento no grupo de trabalho (ACP), método de *Kaiser*, depois de rotação *varimax*

Dimensões	Itens	Factor 1	Factor 2
Afectiva	Este grupo de trabalho tem muito significado para mim.	0,694	
	Não me sinto unido emocionalmente a este grupo de trabalho. (R)	-0,882	
	Não me sinto como fazendo “parte da família” deste grupo de trabalho. (R)	-0,903	
	Não me sinto verdadeiramente pertencente a este grupo de trabalho. (R)	-0,863	
Normativa	Não era justo deixar agora este grupo de trabalho, porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo.		0,842
	Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora este grupo de trabalho.		0,782
	Sentir-me-ia culpado se deixasse agora este grupo de trabalho.		0,819
	Não sinto nenhuma obrigação de permanecer neste grupo de trabalho. (R)		-0,573
Valores próprios		3,30	2,04
Variância explicada (%) Total= 66,8%		41,3%	25,5
Consistência interna (<i>Alpha de Cronbach</i>) Total=0,82		0,86	0,77

(R) Itens recodificados por inversão da escala

10.2.5.1. Caracterização do empenhamento no grupo de trabalho

Considerando a amostra total, o empenhamento no grupo de trabalho correlaciona-se com a ‘idade’ ($r=0,218$; $p<0,001$), a ‘categoria profissional’ ($r=0,172$; $p<0,01$), a ‘antiguidade na enfermagem’ ($r=0,214$; $p<0,001$), a ‘antiguidade no hospital’ ($r=0,235$; $p<0,001$), a ‘antiguidade na categoria’ ($r=0,210$; $p<0,001$) e a ‘antiguidade no serviço’ ($r=0,294$; $p<0,001$). O tipo de associação encontrado sugere que os enfermeiros mais velhos, que detêm o título de especialista, os que estão há mais tempo ao serviço do hospital, da profissão, da categoria profissional e do serviço em que trabalham, mais empenhados demonstram estar com o seu grupo de trabalho.

Quadro 10.25. Correlações entre empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global

Variáveis	Empenhamento no grupo de trabalho
1. Vínculo laboral	-0,075
2. Estado civil	0,045
3. Sexo	-0,009
4. Idade	0,218***
5. Categoria profissional	0,172**
6. Antiguidade enfermagem	0,214***
7. Antiguidade hospital	0,235***
8. Antiguidade categoria	0,210***
9. Antiguidade serviço	0,294***

** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Se considerarmos cada unidade hospitalar que foi alvo do estudo, a análise bivariável permite avançar um pouco mais na descrição do perfil do enfermeiro mais empenhado com o grupo de trabalho.

Quadro 10.26. Correlações entre empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, por hospital

Variáveis	Hospital S. Marcos, Braga	Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães	Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe
1. Vínculo laboral	-0,090	-0,093	-0,098
2. Estado civil	0,115	0,021	-0,192
3. Sexo	-0,011	0,013	-0,181
4. Idade	0,364***	0,124	0,083
5. Categoria profissional	0,223**	0,150*	0,137
6. Antiguidade enfermagem	0,387***	0,104	0,061
7. Antiguidade hospital	0,407***	0,129	-0,097
8. Antiguidade categoria	0,464***	0,046	-0,159
9. Antiguidade serviço	0,452***	0,204**	-0,108

*p<0,05 ** p<0,01 ***p<0,001

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

No Hospital de S. Marcos, Braga, a caracterização dos enfermeiros com maior empenhamento no grupo de trabalho permite concluir que são os profissionais com mais idade ($r=0,364$; $p<0,001$), pertencentes à categoria profissional de especialistas ($r=0,223$; $p<0,01$), há mais tempo na profissão ($r=0,387$; $p<0,001$), no hospital ($r=0,407$; $p<0,001$), na categoria profissional ($r=0,464$; $p<0,001$) e no serviço actual ($r=0,452$; $p<0,001$). Relativamente ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, as correlações significativas mostram que são os enfermeiros especialistas ($r=0,150$; $p<0,05$) e com mais antiguidade no serviço ($r=0,204$; $p<0,01$) que partilham um maior grau de empenhamento no grupo de trabalho. Finalmente, no respeitante ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, nada é possível concluir, uma vez que as correlações não se apresentam com significado estatístico.

10.2.6. Caracterização das dimensões de empenhamento no grupo de trabalho

Quando se consideram as dimensões de empenhamento no grupo de trabalho, destaca-se o facto de apenas o empenhamento afectivo no grupo de trabalho apresentar correlações significativas, conforme pode ser confirmado no quadro que a seguir se mostra.

Quadro 10.27. Correlações entre as dimensões de empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, amostra global

Variáveis	Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	Empenhamento normativo no de trabalho
1. Vínculo laboral	-0,101*	0,057
2. Estado civil	0,085	-0,074
3. Sexo	-0,015	-0,014
4. Idade	0,205***	0,053
5. Categoria profissional	0,150**	0,086
6. Antiguidade enfermagem	0,204***	0,041
7. Antiguidade hospital	0,232***	0,038
8. Antiguidade categoria	0,189***	0,040
9. Antiguidade serviço	0,286***	-0,004

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

O empenhamento afectivo no grupo de trabalho aumenta à medida que aumenta a idade ($r=0,205$; $p<0,001$), a antiguidade na enfermagem ($r=0,204$; $p<0,001$), a antiguidade no hospital ($r=0,232$; $p<0,001$), a antiguidade na categoria ($r=0,189$; $p<0,001$) e a antiguidade no serviço ($r=0,286$; $p<0,001$). Os enfermeiros pertencentes ao quadro ($r=-0,101$; $p<0,05$) e os que detêm a categoria profissional de especialistas ($r=0,150$; $p<0,01$) parecem estar mais ligados emocionalmente ao seu grupo de trabalho.

Quando a análise recai sobre cada unidade hospitalar, a caracterização das dimensões de empenhamento no grupo de trabalho, obtida através da análise bivariável, é a que a seguir se apresenta.

O empenhamento afectivo no grupo de trabalho no Hospital de S. Marcos, Braga (quadro 10.28), correlaciona-se com a 'idade' ($r=0,310$; $p<0,001$), com a 'categoria profissional' ($r=0,184$; $p<0,05$), com a 'antiguidade na enfermagem' ($r=0,334$; $p<0,001$), com a 'antiguidade no hospital' ($r=0,348$; $p<0,001$), com a 'antiguidade na categoria' ($r=0,396$; $p<0,001$) e com a 'antiguidade no serviço' ($r=0,419$; $p<0,001$). São, sobretudo, os enfermeiros especialistas, os enfermeiros com mais idade, há mais tempo na profissão, no hospital, na categoria e no serviço, os que evidenciam maior empenhamento afectivo no grupo de trabalho.

Quadro 10.28. Correlações entre as dimensões de empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	Empenhamento normativo no grupo de trabalho
1. Vínculo laboral	-0,102	-0,078
2. Estado civil	0,112	0,088
3. Sexo	-0,026	-0,036
4. Idade	0,310***	0,224**
5. Categoria profissional	0,184*	0,197**
6. Antiguidade enfermagem	0,334***	0,225**
7. Antiguidade hospital	0,348***	0,219**
8. Antiguidade categoria	0,396***	0,224**
9. Antiguidade serviço	0,419***	0,110

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Relativamente ao empenhamento normativo no grupo de trabalho, os respondentes com mais idade ($r=0,224$; $p<0,01$), com categoria profissional de especialista ($r=0,197$; $p<0,01$), com maior antiguidade na profissão ($r=0,225$; $p<0,01$), no hospital ($r=0,219$; $p<0,01$) e na categoria profissional ($r=0,224$; $p<0,01$) estão mais normativamente ligados ao grupo de trabalho com a qual laboram.

Quanto ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, os enfermeiros mais afectivamente empenhados no seu grupo de trabalho são os que trabalham há mais tempo no hospital ($r=0,144$; $p<0,05$) e no actual serviço ($r=0,203$; $p<0,01$). Os mais empenhados normativamente no grupo de trabalho são os solteiros ($r=-0,193$; $p<0,01$).

Quadro 10.29. Correlações entre as dimensões de empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis	Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	Empenhamento normativo no grupo de trabalho
1. Vínculo laboral	-0,108	0,140
2. Estado civil	0,105	-0,193**
3. Sexo	0,037	-0,024
4. Idade	0,116	-0,077
5. Categoria profissional	0,126	-0,024
6. Antiguidade enfermagem	0,102	-0,084
7. Antiguidade hospital	0,144*	-0,078
8. Antiguidade categoria	0,025	-0,048
9. Antiguidade serviço	0,203**	-0,063

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe (quadro 10.30), encontrou-se uma correlação significativa entre empenhamento afectivo no grupo de trabalho e sexo ($r=-0,350$; $p<0,05$). Os profissionais do sexo feminino demonstram ter uma maior ligação afectiva ao grupo de trabalho.

Quadro 10.30. Correlações entre as dimensões de empenhamento no grupo de trabalho e as variáveis sócio-demográficas e profissionais, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis	Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	Empenhamento normativo no grupo de trabalho
1. Vínculo laboral	-0,155	0,114
2. Estado civil	-0,205	-0,157
3. Sexo	-0,350*	0,114
4. Idade	0,234	0,023
5. Categoria profissional	0,160	0,085
6. Antiguidade enfermagem	0,215	-0,043
7. Antiguidade hospital	0,120	-0,178
8. Antiguidade categoria	0,054	-0,260
9. Antiguidade serviço	0,003	-0,209

* $p < 0,05$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista

Em suma, tal como se concluiu no caso do empenhamento organizacional e do empenhamento profissional, algumas variáveis sócio-demográficas estão relacionadas com o foco empenhamento no grupo de trabalho. A nível da amostra global e do Hospital de S. Marcos, as variáveis de natureza profissional assumem um maior destaque. É conferido um menor peso às variáveis sócio-demográficas e profissionais no caso do Centro Hospitalar do Alto Ave – Guimarães, nada se podendo concluir relativamente à unidade de Fafe.

Quanto às dimensões, de assinalar as correlações fracas e sem significado estatístico entre empenhamento normativo no grupo de trabalho e estas variáveis, a nível da amostra total e do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe. A dimensão afectiva do empenhamento no grupo de trabalho correlaciona-se, de um modo geral, com as variáveis sócio-demográficas e profissionais, observando-se diferenças, quanto às variáveis assinaladas, consoante a amostra em estudo.

Para concluir esta secção, apresenta-se um quadro resumo das variáveis mais importantes para cada uma das dimensões de empenhamento (quadro 10.31) e deixa-se uma pequena resenha dos perfis respectivos em termos de empenhamento.

Quadro 10.31. Quadro síntese das variáveis sócio-demográficas e profissionais mais importantes para cada uma das dimensões de empenhamento, amostra global

Amostra global	Empenhamento organizacional				Empenhamento profissional			Empenhamento no grupo de trabalho	
	afect.	norm.	inst. sacr.	inst.escas.	afect.	norm.	instr.	afect.	norm.
1.Vínculo laboral	√			√	√			√	
2.Estado Civil				√					
3. Sexo					√				
4. Idade	√			√	√			√	
5.Categoria profissional	√			√	√			√	
6.Antiguidade enfermagem	√			√	√			√	
7.Antiguidade hospital	√		√	√	√			√	
8.Antiguidade categoria	√		√	√	√				
9.Antiguidade serviço	√			√	√				

Legenda:

Afect. = afectivo

Norm.= normativo

Inst. sacr.= instrumental- ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’

Inst. escas. = instrumental – ‘escassez de alternativas’

Instr. = instrumental

Os enfermeiros mais afectivamente empenhados no seu hospital são os pertencentes ao quadro, os que têm mais idade e os que são especialistas. São, sobretudo, os indivíduos com mais antiguidade na profissão, no hospital, na categoria profissional actual e no serviço onde trabalham actualmente, os que se sentem mais ligados afectivamente ao hospital. Quanto ao empenhamento organizacional normativo, não é possível traçar qualquer perfil, uma vez que a relação entre as variáveis não apresenta significado estatístico. Os enfermeiros que evidenciam maior empenhamento instrumental – ‘sacrifício

peçoal associado ao abandono' são os que há mais tempo trabalham no hospital e na respectiva categoria profissional. Os mais empenhados instrumentalmente, com base na percepção de escassez de alternativas, não pertencem ao quadro, são solteiros, mais jovens e são enfermeiros generalistas. Os profissionais de enfermagem há menos tempo na profissão e no hospital, há menos tempo na categoria profissional e no serviço actual percebem menos alternativas, logo sentem uma ligação instrumental relativamente ao hospital em que trabalham. Note-se que o perfil de enfermeiro empenhado instrumentalmente, com base na percepção de escassez de alternativas, é o oposto do perfil do enfermeiro empenhado afectivamente na sua organização.

Os enfermeiros pertencentes ao quadro, do sexo feminino, que detêm o estatuto de especialista, com mais idade, maior antiguidade na enfermagem, no hospital, na categoria e no serviço evidenciam maior empenhamento profissional afectivo. Relativamente ao empenhamento profissional normativo e instrumental, não é possível traçar qualquer perfil, uma vez que a relação entre as variáveis não apresenta significado estatístico.

Os enfermeiros mais velhos, que detêm o título de especialista, os que estão há mais tempo ao serviço do hospital, da profissão, da categoria profissional e do serviço em que trabalham, mais empenhados afectivamente no seu grupo de trabalho demonstram estar. Este perfil de enfermeiro empenhado afectivamente no seu grupo de trabalho partilha a maior parte das variáveis que fazem parte dos perfis dos enfermeiros empenhados afectivamente na sua organização e na sua profissão. O empenhamento afectivo, independentemente do foco, deriva de um perfil de enfermeiro muito semelhante.

10.3. Relação entre focos de empenhamento

Através da análise bivariável, efectuada tendo por base a amostra global (quadro 10.32), é possível destacar algumas das associações significativas entre o empenhamento organizacional e o 'empenhamento profissional' ($r=0,563$; $p<0,001$), o 'empenhamento no grupo de trabalho' ($r=0,627$; $p<0,001$). As correlações encontradas entre o empenhamento organizacional e o empenhamento profissional e entre o empenhamento organizacional e o empenhamento no grupo de trabalho dão apoio à hipótese 1, que relacionava positivamente o empenhamento organizacional com o empenhamento profissional e com o empenhamento no grupo de trabalho.

Quadro 10.32. Correlações entre empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento

Variáveis	Empenhamento organizacional
1. Empenhamento profissional	0,563*
2. Empenhamento no grupo de trabalho	0,627*

* $p < 0,001$

De acordo com os resultados da análise bivariável, os enfermeiros mais empenhados na profissão e no grupo de trabalho apresentam um maior grau de empenhamento organizacional.

De seguida, apresentam-se os resultados das correlações por unidade hospitalar. O quadro 10.33 mostra os coeficientes de correlação no Hospital de S. Marcos, Braga.

Quadro 10.33. Correlações entre empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	Empenhamento organizacional
1. Empenhamento profissional	0,540*
2. Empenhamento no grupo de trabalho	0,607*

* $p < 0,001$

O empenhamento organizacional correlaciona-se com o ‘empenhamento profissional’ ($r=0,540$; $p < 0,001$) e com o ‘empenhamento no grupo de trabalho’ ($r=0,607$; $p < 0,001$). Em suma, os enfermeiros que exibem um maior empenhamento organizacional no Hospital de S. Marcos, Braga são os inquiridos que estão mais empenhados com a sua profissão e com o seu grupo de trabalho.

O quadro 10.34 mostra os coeficientes de correlação no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães.

Quadro 10.34. Correlações entre o empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis	Empenhamento organizacional
1. Empenhamento profissional	0,571*
2. Empenhamento no grupo de trabalho	0,637*

* $p < 0,001$

O empenhamento organizacional correlaciona-se com o ‘empenhamento profissional’ ($r=0,571$; $p < 0,001$) e com o ‘empenhamento no grupo de trabalho’ ($r=0,637$; $p < 0,001$). Mais uma vez, os enfermeiros que exibem um maior empenhamento organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães são os inquiridos que estão mais empenhados com a sua profissão e no seu grupo de trabalho.

O quadro seguinte (10.35) apresenta as correlações entre o empenhamento organizacional e outros focos de empenhamento no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.

Quadro 10.35. Correlações entre o empenhamento organizacional e os outros focos de empenhamento, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis	Empenhamento organizacional
1. Empenhamento profissional	0,730*
2. Empenhamento no grupo de trabalho	0,725*

* $p < 0,001$

Os enfermeiros do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe que estão mais empenhados com o seu hospital, estão mais empenhados com a sua profissão ($r=0,730$; $p < 0,001$) e no seu grupo de trabalho ($r=0,725$; $p < 0,001$).

Em suma, o empenhamento organizacional associa-se positivamente, de forma moderada a forte, consoante a unidade de análise em causa, ao empenhamento profissional e ao empenhamento no grupo de trabalho, levando a que se confirme a hipótese 1.

10.4. Caracterização dos motivos de gestão das impressões

Nesta secção, procede-se à análise dos motivos de gestão das impressões. Em primeiro lugar versa-se sobre as análises factoriais e análises de consistência interna que permitem extrair os factores usados nas análises subsequentes. Depois, analisa-se a relação entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais. Finalmente, apresenta-se a relação entre empenhamentos e a relação entre focos e dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões. As análises, que a seguir se apresentam, têm uma natureza essencialmente descritiva, visando caracterizar esta variável. Apresentam-se, separadamente, as correlações para a amostra global e para cada unidade hospitalar.

10.4.1. Análise factorial dos motivos de gestão das impressões

A dimensionalidade da escala dos motivos de gestão das impressões foi medida, utilizando a análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*, obedecendo ao critério de *Kaiser* (valores próprios maiores que 1).

Quadro 10.36. Análise factorial da escala dos motivos de gestão das impressões (ACP), método de *kaiser*, depois da rotação *varimax*

Itens	<i>Loadings</i>
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar parecer preguiçoso.	0,793
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para ficar mais bem visto que os meus colegas.	0,763
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para me manter longe de problemas.	0,707
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque temo parecer irresponsável.	0,710
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para parecer que estou ocupado.	0,669
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar reprimendas por parte do enfermeiro-chefe.	0,583
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque as recompensas são importantes para mim.	0,587
Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para impressionar os meus colegas.	0,807
Valores próprios	4,0
Variância explicada (%)	49,9
Consistência interna (<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>)	0,85

A análise factorial deu origem a uma solução com dois factores, mas o segundo factor apresentava apenas dois itens e um *alpha* de *Cronbach* muito abaixo do limite mínimo aceitável (0,60). Decidiu-se considerar apenas o primeiro factor.

O valor obtido no teste KMO para os motivos de gestão das impressões foi de 0,882. Esta escala exibiu um alfa de *Cronbach* elevado (0,85). A variância explicada por este factor é de 49,9%.

10.4.2. Caracterização dos motivos de gestão das impressões

A nível da amostra global, os enfermeiros, que admitem utilizar motivos de gestão das impressões, são os contratados ($r=0,108$; $p<0,05$), os inquiridos do sexo masculino ($r=0,174$; $p<0,001$), os que têm menos idade ($r=-0,135$; $p<0,01$), cuja categoria profissional é a de enfermeiro generalista ($r=-0,110$; $p<0,05$), os indivíduos há menos tempo na profissão ($r=-0,129$; $p<0,01$), no hospital ($r=-0,129$; $p<0,01$), na categoria ($r=-0,106$; $p<0,05$) e no serviço ($r=-0,125$; $p<0,05$).

Quadro 10.37. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, amostra global

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Vínculo laboral	0,108*
2. Estado civil	-0,064
3. Sexo	0,174***
4. Idade	-0,135**
5. Categoria profissional	-0,110*
6. Antiguidade enfermagem	-0,129**
7. Antiguidade hospital	-0,129**
8. Antiguidade categoria	-0,106*
9. Antiguidade serviço	-0,125*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Para verificar se existem diferenças quanto ao uso dos motivos de gestão das impressões entre hospitais, recorreu-se à análise bivariada por unidade hospitalar.

No Hospital de S. Marcos, Braga, são os enfermeiros do sexo masculino ($r=0,197$; $p<0,01$) e os que estão há menos tempo no serviço ($r=-0,240$; $p<0,01$), os que mais usam os motivos de gestão das impressões.

Quadro 10.38. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Vínculo laboral	0,012
2. Estado civil	-0,007
3. Sexo	0,197**
4. Idade	-0,127
5. Categoria profissional	-0,053
6. Antiguidade enfermagem	-0,122
7. Antiguidade hospital	-0,127
8. Antiguidade categoria	-0,143
9. Antiguidade serviço	-0,240**

** $p<0,01$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

No respeitante ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, os enfermeiros do sexo masculino ($r=0,163$; $p<0,05$) e os que possuem o título de enfermeiro generalista ($r=-0,162$; $p<0,05$) são os que mais apresentam motivos de gestão de impressões.

Quadro 10.39. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Vínculo laboral	0,094
2. Estado civil	-0,099
3. Sexo	0,163*
4. Idade	-0,095
5. Categoria profissional	-0,162*
6. Antiguidade enfermagem	-0,093
7. Antiguidade hospital	-0,081
8. Antiguidade categoria	-0,027
9. Antiguidade serviço	-0,026

* $p < 0,05$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Os enfermeiros do Centro Hospitalar do Alto Ave – Fafe com contrato de trabalho ($r=0,442$; $p < 0,05$), os que trabalham há menos tempo no hospital ($r=-0,422$; $p < 0,05$), há menos tempo na categoria profissional ($r=-0,360$; $p < 0,05$) parecem usar mais os motivos de gestão das impressões.

Quadro 10.40. Correlações entre os motivos de gestão das impressões e as variáveis sócio-demográficas e profissionais e restantes variáveis, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Vínculo laboral	0,442*
2. Estado civil	-0,095
3. Sexo	0,112
4. Idade	-0,352
5. Categoria profissional	-0,026
6. Antiguidade enfermagem	-0,309
7. Antiguidade hospital	-0,422*
8. Antiguidade categoria	-0,360*
9. Antiguidade serviço	-0,274

* $p < 0,05$

Vínculo laboral: valor 1: quadro; valor 2: contratado

Estado civil: valor 1: solteiro, divorciado, viúvo; valor 2: casado/união de facto

Sexo: valor 1: feminino; valor 2: masculino

Categoria profissional: valor 1: generalista; valor 2: especialista.

Em jeito de conclusão, os dados da amostra global remetem-nos para um determinado perfil de enfermeiro que usa mais habitualmente os motivos de gestão das impressões: contratados, do sexo masculino, mais jovens, há menos tempo na profissão, no hospital, no serviço e na categoria profissional e sem qualquer especialidade de enfermagem.

10.4.3. Relação entre focos e dimensões de empenhamento e motivos de gestão das impressões

A análise bivariada, tendo por base a amostra global e as amostras por hospital, permite destacar algumas associações significativas entre os focos de empenhamento e os motivos de gestão das impressões.

Quadro 10.41. Correlações entre o empenhamento organizacional e os motivos de gestão das impressões

Variáveis	Motivos de gestão das impressões Amostra global	Motivos de gestão das impressões Hospital de S. Marcos	Motivos de gestão das impressões Centro Hospitalar do Alto Ave - Guimarães	Motivos de gestão das impressões Centro Hospitalar do Alto Ave - Fafe
1.Empenhamento organizacional	-0,024	-0,089	0,034	-0,038
2.Empenhamento profissional	-0,008	-0,048	0,019	0,055
3.Empenhamento no grupo de trabalho	-0,154*	-0,227*	-0,110	-0,113

*p<0,01

O empenhamento no grupo de trabalho correlaciona-se negativamente com os ‘motivos de gestão das impressões’, a nível da amostra global, (-0,154; p<0,01) e no Hospital de S. Marcos, Braga (-0,227; p<0,01). Assim sendo, conclui-se que os enfermeiros mais empenhados no grupo de trabalho apresentam menos motivos de gestão das impressões. Todavia, nada se pode concluir relativamente à relação entre os motivos de gestão das impressões e o empenhamento organizacional e o empenhamento profissional.

Importa agora analisar a relação entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões. A nível da amostra global (quadro 10.42), os motivos de gestão das impressões correlacionam-se negativamente com o ‘empenhamento organizacional afectivo’ ($r=-0,186$; $p<0,001$), com o ‘empenhamento profissional afectivo’ ($r=-0,175$; $p<0,001$) e com o ‘empenhamento afectivo no grupo de trabalho’ ($r=-0,244$; $p<0,001$). Os enfermeiros que apresentam mais motivos de gestão das impressões são os menos empenhados afectivamente na organização, na profissão e no grupo de trabalho.

Quadro 10.42. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, amostra global

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Empenhamento organizacional afectivo	-0,186*
2. Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	0,050
3. Empenhamento organizacional normativo	0,240*
4. Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’	0,176*
5. Empenhamento profissional afectivo	-0,175*
6. Empenhamento profissional instrumental	-0,065
7. Empenhamento profissional normativo	0,227*
8. Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	-0,244*
9. Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,199

* $p<0,001$

Há uma correlação positiva entre motivos de gestão das impressões e o ‘empenhamento organizacional normativo’ ($r=0,240$; $p<0,001$), o ‘empenhamento organizacional instrumental – escassez de alternativas’ ($r=0,176$; $p<0,001$), o ‘empenhamento profissional normativo’ ($r=0,227$; $p<0,001$) e o ‘empenhamento normativo no grupo de trabalho’ ($r=0,199$; $p<0,001$). Os enfermeiros que evidenciam mais motivos de gestão das impressões são aqueles que sentem que estão ligados à organização, à profissão e ao grupo de trabalho por sentimentos de obrigação e dever e aqueles que percebem uma escassez de alternativas.

Para verificar se existem diferenças quanto ao uso dos motivos de gestão das impressões entre hospitais, recorreu-se à análise bivariada por unidade hospitalar.

Quadro 10.43. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Empenhamento organizacional afectivo	-0,242**
2. Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	0,043
3. Empenhamento organizacional normativo	0,160*
4. Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’	0,154*
5. Empenhamento profissional afectivo	-0,228**
6. Empenhamento profissional instrumental	-0,045
7. Empenhamento profissional normativo	0,199**
8. Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	-0,284***
9. Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,086

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tal como se verificou para a amostra global, os motivos de gestão das impressões correlacionam-se, com sinal negativo, com o ‘empenhamento organizacional afectivo’ ($r=-0,242$; $p<0,01$), com o ‘empenhamento profissional afectivo’ ($r=-0,228$; $p<0,01$) e com o ‘empenhamento afectivo no grupo de trabalho’ ($r=-0,284$; $p<0,001$).

À semelhança do que se comprovou com a amostra total (com excepção do empenhamento normativo no grupo de trabalho, cuja correlação é positiva, mas sem significado estatístico), as correlações com sinal positivo são entre os motivos de gestão das impressões e o ‘empenhamento organizacional normativo’ ($r=0,160$; $p<0,05$), o ‘empenhamento organizacional instrumental – escassez de alternativas’ ($r=0,154$; $p<0,05$) e o ‘empenhamento profissional normativo’ ($r=0,199$; $p<0,01$).

No respeitante ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães (quadro 10.44), de destacar as correlações negativas entre os motivos de gestão das impressões e o ‘empenhamento afectivo no grupo de trabalho’ ($r=-0,196$; $p<0,01$).

Os motivos de gestão das impressões associam-se ao ‘empenhamento organizacional normativo’ ($r=0,305$; $p<0,001$), ao ‘empenhamento organizacional instrumental – escassez de alternativas’ ($r=0,199$; $p<0,01$), ao ‘empenhamento profissional normativo’ ($r=0,260$; $p<0,001$) e ao ‘empenhamento normativo no grupo de trabalho’ ($r=0,277$; $p<0,001$).

Quadro 10.44. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Empenhamento organizacional afectivo	-0,115
2. Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	0,041
3. Empenhamento organizacional normativo	0,305**
4. Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’	0,199*
5. Empenhamento profissional afectivo	-0,140
6. Empenhamento profissional instrumental	-0,103
7. Empenhamento profissional normativo	0,260**
8. Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	-0,196*
9. Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,277**

*p<0,01 **p<0,001

Relativamente ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe (quadro 10.45), os enfermeiros que sentem menos empenhamento afectivo no grupo de trabalho ($r=-0,406$; $p<0,05$) parecem usar mais os motivos de gestão das impressões.

Quadro 10.45. Correlações entre as dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis	Motivos de gestão das impressões
1. Empenhamento organizacional afectivo	-0,312
2. Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	0,089
3. Empenhamento organizacional normativo	0,295
4. Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’	0,124
5. Empenhamento profissional afectivo	-0,128
6. Empenhamento profissional instrumental	0,098
7. Empenhamento profissional normativo	0,197
8. Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	-0,406*
9. Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,284

*p<0,05

De um modo geral, observa-se que os motivos de gestão das impressões associam-se negativamente com as dimensões afectivas dos vários focos de empenhamento. De salientar, as correlações positivas entre motivos de gestão das impressões e as dimensões normativas dos focos de empenhamento e entre motivos de gestão das impressões e empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’, quando se analisa a totalidade da amostra. No capítulo de discussão dos resultados (capítulo 12), procurar-se-á interpretar tais resultados.

Capítulo 11. ANÁLISE RESULTADOS: COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, começa-se por avaliar a sensibilidade do instrumento utilizado. De seguida, testa-se a validade e reformula-se a escala através da análise factorial das componentes principais. Depois examina-se a fidedignidade, analisando a consistência interna dos itens, através de alfa de *Cronbach*. Procura-se, também, analisar a associação entre as variáveis sócio-demográficas e profissionais e os comportamentos de cidadania organizacional e entre os comportamentos de cidadania organizacional e os focos e dimensões de empenhamento e os motivos de gestão das impressões. Seguidamente, através da regressão linear múltipla, avalia-se o potencial dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões na predição dos comportamentos de cidadania organizacional. Finalmente, recorrendo à análise de correlação, examinam-se as relações entre as variáveis independentes, que não entram nos modelos explicativos, e os comportamentos de cidadania organizacional.

11.1 Análise factorial da escala comportamentos de cidadania organizacional

No início da exploração factorial da escala de comportamentos de cidadania organizacional, optou-se por fazer uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*, obedecendo ao critério de Kaiser (valores próprios maiores que 1), com o intuito de explorar a possibilidade de encontro de vários factores. Tal solução factorial não se revelou apropriada, porque os factores apurados eram ininterpretáveis à luz da perspectiva dimensional dos comportamentos de cidadania organizacional. Fez-se a experiência forçando a extracção de um factor e a solução revelou-se mais inteligível do que a extracção com valores próprios maiores que 1 ou com limitação de dois, três ou cinco factores. Esta opção baseou-se na sugestão de vários autores (Kim & Mueller, 1978; Hakstian, Rogers & Cattell, 1982), que propõem que se analisem diferentes estruturas factoriais até se encontrar uma solução que seja a mais interpretável.

Outros autores parecem igualmente ter optado por uma medida global de comportamentos de cidadania organizacional. É o que se deduz dos estudos de Konovsky & Pugh (1994), Lepine *et al.* (2002), Bolino *et al.* (2006), Gellatly *et al.* (2006) e Lambert *et al.* (2008). Konovsky & Pugh (1994) defenderam que os modelos que usam um grande número de indicadores geralmente conduzem a algumas dificuldades em encontrar um

modelo que seja satisfatório. Além disso, os constructos latentes têm tendência a ter elevados índices de fidelidade. Podsakoff *et al.* (2009) encontraram pouco suporte para uma relação distinta entre comportamentos de cidadania dirigidos à organização e comportamentos de cidadania dirigidos ao indivíduo e as variáveis consequentes de nível individual.

O valor obtido no teste de KMO foi de 0,878, indicando tratar-se de uma análise factorial boa (Pestana & Gageiro, 2008), permitindo a prossecução da mesma. O cálculo do índice de fidelidade, através do *alpha* de Cronbach, revela que o factor tem uma boa consistência interna ($\alpha=0,87$).

No quadro 11.1 é exibida a matriz das componentes que apenas mostra os itens com um peso superior a 0,50.

Quadro 11.1. Análise factorial da escala de comportamentos de cidadania organizacional, com imposição de um factor

Itens	<i>Loadings</i>
Coopero com os outros colegas de trabalho.	0,501
Mantenho os outros informados acerca de conferências, actividades e acções de formação.	0,513
Ajudo na orientação dos novos colegas, mesmo que isso não seja exigido.	0,623
Partilho e defendo os objectivos do hospital.	0,534
Promovo e defendo o hospital.	0,629
Mantenho uma atitude positiva acerca do hospital.	0,525
Demonstro lealdade para com o hospital.	0,762
Sigo as regras e procedimentos do hospital.	0,760
Participo de forma responsável no hospital.	0,740
Mantenho-me actualizado acerca dos desenvolvimentos no hospital.	0,752
Demonstro respeito pelas regras e políticas do hospital.	0,568
Mantenho-me a par das mudanças no hospital.	0,622
Não tiro intervalos desnecessários.	0,587
Nunca tiro tempo em demasia para almoços ou intervalos.	0,560
Valores próprios:	5,5
Variância explicada %	39,3%
Consistência interna (<i>Alpha</i> de Cronbach)	0,87

O estudo bivariado, quando incide sobre o perfil dos respondentes a nível global, permite concluir que os enfermeiros que desempenham mais comportamentos de cidadania organizacional são os pertencentes ao quadro ($r=-0,143$; $p<0,05$), profissionais do sexo feminino ($r=-0,119$; $p<0,05$), que apresentam mais idade ($r=0,188$; $p<0,01$), que detêm a categoria profissional de especialistas ($r=0,188$; $p<0,001$), têm maior senioridade na profissão ($r=0,201$; $p<0,001$), na organização ($r=0,167$; $p<0,01$) e na categoria profissional ($r=0,129$; $p<0,05$).

No Hospital de S. Marcos, Braga, os enfermeiros que desempenham mais comportamentos de cidadania organizacional são os mais seniores ($r=0,270$; $p<0,001$), que detêm a categoria profissional de especialistas ($r=0,291$; $p<0,001$); têm maior senioridade na profissão ($r=0,300$; $p<0,001$), na organização ($r=0,294$; $p<0,001$) e na categoria profissional ($r=0,302$; $p<0,001$).

No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, o “bom cidadão organizacional” pertence ao quadro ($r=-0,154$; $p<0,05$), tem mais idade ($r=0,200$; $p<0,01$), é especialista ($r=0,210$; $p<0,01$) e tem mais antiguidade na profissão ($r=0,186$; $p<0,05$).

No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, nenhuma das variáveis sócio-demográficas se correlaciona de forma significativa com os comportamentos de cidadania organizacional, não sendo possível traçar o perfil do “bom cidadão organizacional” nesta unidade hospitalar.

Quando se considera a amostra global, obtém-se um perfil mais completo do enfermeiro que declara apresentar comportamentos de cidadania organizacional. Os perfis do Hospital de S. Marcos, Braga e do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães não registam diferenças significativas.

11.2. Comportamentos de cidadania organizacional, empenhamentos e motivos de gestão das impressões

A análise de correlações demonstra que os profissionais de enfermagem, que exibem mais comportamentos de cidadania organizacional, tendem a partilhar um maior empenhamento organizacional ($r=0,467$; $p<0,001$), um maior empenhamento profissional ($r=0,449$; $p<0,001$), um maior empenhamento no grupo de trabalho ($r=0,302$; $p<0,001$) e a usar menos os motivos de gestão das impressões ($r=-0,190$; $p<0,01$).

Os mais afectivamente empenhados com a sua organização ($r=0,314$; $p<0,001$), instrumentalmente mais empenhados com base no sacrifício pessoal associado ao

abandono ($r=0,327$; $p<0,001$) e instrumentalmente menos empenhados com base na percepção de escassez de alternativas ($r=-0,105$; $p<0,05$) são melhores cidadãos organizacionais. A hipótese 4 é confirmada parcialmente. Esta hipótese estabelecia uma relação negativa entre empenhamento organizacional instrumental e comportamentos de cidadania organizacional. Todavia, a relação negativa só foi encontrada para a subdimensão de empenhamento instrumental ‘escassez de alternativas’.

Os “bons soldados” são também mais ligados afectivamente à sua profissão ($r=0,392$; $p<0,001$) e mais ligados instrumentalmente à mesma ($r=0,238$; $p<0,001$). Os comportamentos de cidadania organizacional correlacionam-se com os laços afectivos relativamente ao grupo ($r=0,257$; $p<0,001$) e com a ligação normativa ao mesmo ($r=0,149$; $p<0,01$).

11.3. Modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional

Para avaliar o poder explicativo dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões sobre os comportamentos de cidadania organizacional na totalidade da amostra, efectuaram-se análises de regressão múltipla. Foi avaliada a possibilidade de existência de multicolinearidade, através da análise VIF (*variance inflation factor*). O teste permitiu concluir que as variáveis explicativas são linearmente independentes, uma vez que os valores de VIF são largamente inferiores a 10, ou seja, estão muito longe do valor limite acima do qual se considera existir multicolinearidade.

Nas análises de regressão, foi utilizado o método *stepwise*. Em primeiro lugar, é apresentado o modelo de regressão para os comportamentos de cidadania organizacional, tendo feito entrar no modelo as variáveis explicativas empenhamento organizacional, empenhamento profissional, empenhamento no grupo de trabalho e os motivos de gestão das impressões.

O quadro 11.2 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, tendo por base a amostra total. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘empenhamento organizacional’, ‘empenhamento profissional’ e ‘motivos de gestão das impressões’. Este conjunto de variáveis dá origem ao modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, explicando 30,3% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

A leitura da coluna com os valores de β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é o empenhamento

organizacional ($\beta=0,312$; $p<0,001$), seguido do empenhamento profissional ($\beta=0,269$; $p<0,001$) e dos motivos de gestão das impressões ($\beta=-0,119$; $p<0,001$).

Quadro 11.2. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Empenhamento organizacional	0,218	0,220	0,312*
Empenhamento profissional	0,265	0,050	0,269*
Motivos gestão das impressões	0,303	0,039	-0,199*

* $p<0,001$

Do exposto podemos concluir que a exibição de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos enfermeiros é explicada pelo seu empenhamento no hospital, na profissão, mas também pela sua menor utilização de motivos de gestão das impressões.

A análise bivariável permite ainda detectar uma correlação significativa, de sinal positivo, para a variável ‘empenhamento no grupo de trabalho’ ($r=0,302$; $p<0,001$).

Considerando os resultados obtidos na análise de regressão, é possível proceder à análise das hipóteses formuladas. As variáveis ‘empenhamento organizacional’ e ‘empenhamento profissional’ entram no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional. Tal permite concluir que contribuem para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional adoptados, correspondendo um maior empenhamento organizacional e profissional a um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional, tal como foi sugerido nas hipóteses 2 e 5. No entanto, não aparece no modelo de regressão a variável ‘empenhamento no grupo de trabalho’. Neste sentido, contraria-se o postulado na hipótese 7. O empenhamento no grupo de trabalho não contribui para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional adoptados. De evidenciar, no entanto, que a análise bivariável destaca uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre ‘comportamentos de cidadania organizacional’ e ‘empenhamento no grupo de trabalho’ ($r=0,302$; $p<0,001$).

Os motivos de gestão das impressões aparecem como variável explicativa dos comportamentos de cidadania organizacional, sendo este explicado por um menor nível de utilização dos motivos de gestão das impressões, corroborando a hipótese 9.

De seguida, é apresentado o modelo de regressão para os comportamentos de cidadania organizacional, incluindo no modelo de regressão as dimensões do

empenhamento organizacional, as dimensões do empenhamento profissional, as dimensões do empenhamento no grupo de trabalho e os motivos de gestão das impressões.

O quadro 11.3 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, tendo por base a amostra total. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘empenhamento profissional afectivo’, ‘empenhamento organizacional – sacrifício pessoal associado ao abandono’, ‘empenhamento organizacional afectivo’, ‘motivos de gestão das impressões’, ‘empenhamento organizacional normativo’ e o ‘empenhamento profissional instrumental’. Este conjunto de variáveis dá origem ao modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, explicando 32,2% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

A leitura da coluna com os valores β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é o empenhamento profissional afectivo ($\beta=0,255$; $p<0,001$), seguido do empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’ ($\beta=0,226$; $p<0,001$), do empenhamento organizacional afectivo ($\beta=0,221$; $p<0,001$), dos motivos de gestão das impressões ($\beta=-0,186$; $p<0,001$), do empenhamento organizacional normativo ($\beta=0,128$; $p<0,01$) e o empenhamento profissional instrumental ($\beta=0,115$; $p<0,05$).

Quadro 11.3. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Empenhamento profissional afectivo	0,163	0,165	0,255***
Empenhamento organizacional instrumental – sacrifício pessoal	0,215	0,055	0,226***
Empenhamento organizacional afectivo	0,272	0,059	0,221***
Motivos de gestão das impressões	0,297	0,026	-0,186***
Empenhamento organizacional normativo	0,313	0,018	0,128**
Empenhamento profissional instrumental	0,322	0,011	0,115*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Podemos concluir que os comportamentos de cidadania organizacional são explicados por um maior empenhamento afectivo na profissão, um maior empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’, um maior empenhamento organizacional afectivo, uma menor utilização de motivos de gestão das

impressões, um empenhamento normativo mais elevado e um maior empenhamento instrumental na profissão.

A análise bivariável permite ainda detectar correlações significativas de sinal negativo entre os comportamentos de cidadania organizacional e o ‘empenhamento organizacional instrumental – escassez de alternativas’ ($r=-0,105$; $p<0,05$) e correlações positivas com o ‘empenhamento afectivo no grupo de trabalho’ ($r=0,257$; $p<0,001$) e com o ‘empenhamento normativo no grupo de trabalho’ ($r=0,149$; $p<0,01$).

Quadro 11.4. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional

Variáveis	Comportamentos de cidadania organizacional
Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’	-0,105*
Empenhamento profissional normativo	0,082
Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	0,257***
Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,149**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Atendendo aos resultados da análise de regressão apresentada, está-se em condições de testar as hipóteses formuladas.

Confirma-se a hipótese 3, que afirmava que as dimensões afectiva e normativa do empenhamento organizacional contribuíam para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional, no sentido que a um maior empenhamento afectivo e normativo correspondia um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

Confirma-se parcialmente a hipótese 4, uma vez que somente a subdimensão ‘escassez de alternativas’ do empenhamento organizacional instrumental se correlaciona negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional.

Relativamente à hipótese 6, que previa que o empenhamento profissional afectivo e normativo contribuísem directamente para explicar a variabilidade nos comportamentos de cidadania organizacional, ela só é corroborada parcialmente. Com efeito, o empenhamento profissional normativo não é incluído no modelo. O empenhamento profissional instrumental apresenta poder explicativo, em vez da dimensão normativa,

como havia sido sugerido. As dimensões afectiva e normativa de empenhamento no grupo de trabalho não foram incluídas no modelo explicativo, levando à rejeição da hipótese 8, embora se encontre uma correlação positiva e significativa entre as dimensões assinaladas e os comportamentos de cidadania organizacional.

A hipótese 9 foi confirmada, já que os motivos de gestão das impressões entram neste modelo explicativo.

O quadro 11.5 faz a síntese das hipóteses e seus resultados.

Quadro 11.5. Quadro síntese com hipóteses e resultados

<i>Hipóteses</i>	<i>Resultado</i>
H1	Confirmada
H2	Confirmada
H3	Confirmada
H4	Confirmada apenas parcialmente
H5	Confirmada
H6	Confirmada apenas parcialmente
H7	Refutada
H8	Refutada
H9	Confirmada

11.4. Modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional: análise por hospital

Para avaliar o poder explicativo dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões sobre os comportamentos de cidadania organizacional por hospital, efectuaram-se análises de regressão múltipla. Foi avaliada a possibilidade de existência de multicolinearidade, através da análise VIF (*variance inflation factor*). O teste permitiu concluir que as variáveis explicativas são linearmente independentes, uma vez

que os valores de VIF são largamente inferiores a 10, ou seja, estão muito longe do valor limite acima do qual se considera existir multicolinearidade.

Nas análises de regressão, foi utilizado o método *stepwise*. Em primeiro lugar, é apresentado o modelo de regressão para os comportamentos de cidadania organizacional para cada hospital, tendo-se feito entrar no modelo as variáveis explicativas empenhamento organizacional, empenhamento profissional, empenhamento no grupo de trabalho e os motivos de gestão das impressões.

O quadro 11.6 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Hospital de S. Marcos, Braga. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘empenhamento organizacional’, ‘empenhamento profissional’ e ‘motivos de gestão das impressões’. Este conjunto de variáveis é incluído no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Hospital de S. Marcos, Braga, explicando 37% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

Quadro 11.6. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Hospital S. Marcos, Braga

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Empenhamento organizacional	0,289	0,294	0,365**
Empenhamento profissional	0,350	0,065	0,298**
Motivos de gestão das impressões	0,370	0,024	-0,155*

*p<0,05 **p<0,001

A leitura da coluna com os valores β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é o empenhamento organizacional ($\beta=0,365$; p<0,001), seguido do empenhamento profissional ($\beta=0,298$; p<0,001) e dos motivos de gestão das impressões ($\beta=-0,155$; p<0,05).

No Hospital de S. Marcos, Braga, os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros são explicados pelo maior empenhamento no hospital, na profissão e pela menor utilização de motivos de gestão das impressões.

A análise bivariável permite ainda detectar uma correlação significativa, de sinal positivo entre os comportamentos de cidadania organizacional e o ‘empenhamento no grupo de trabalho’ (r=0,329; p<0,001).

O quadro 11.7 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘empenhamento organizacional’, ‘motivos de gestão das impressões’ e ‘empenhamento profissional’. Este conjunto de variáveis dá origem ao modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães explicando 20% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

A leitura da coluna com os valores β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é o empenhamento organizacional ($\beta=0,293$; $p<0,01$), seguido dos motivos de gestão das impressões ($\beta=-0,224$; $p<0,05$) e do empenhamento profissional ($\beta=0,171$; $p<0,05$).

Quadro 11.7. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Empenhamento organizacional	0,139	0,144	0,293**
Motivos gestão das impressões	0,185	0,051	-0,224*
Empenhamento profissional	0,200	0,019	0,171*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros são explicados pelo maior empenhamento no hospital, na profissão e pela menor utilização de motivos de gestão das impressões.

A análise bivariável permite detectar uma correlação significativa, de sinal positivo, entre os comportamentos de cidadania organizacional e o ‘empenhamento no grupo de trabalho’ ($r=0,253$; $p<0,01$).

O quadro 11.8 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe. Pelo método *stepwise*, é incluída no modelo apenas a variável ‘empenhamento organizacional’, que explica 41,9% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

A leitura da coluna com os valores β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é o empenhamento organizacional ($\beta=0,663$; $p<0,001$).

Quadro 11.8. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Empenhamento organizacional	0,419	0,439	0,663*

*p<0.001

No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros são explicados pelo maior empenhamento no hospital.

A análise bivariável permite detectar uma correlação positiva entre os comportamentos de cidadania organizacional e o ‘empenhamento profissional’ (r=0,612; p<0,001) e o ‘empenhamento no grupo de trabalho’ (r=0,625; p<0,001).

O quadro 11.9 sintetiza os resultados das análises de regressão, apresentando as variáveis que entram nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional para a amostra global e para cada um dos hospitais.

Quadro 11.9. Quadro síntese das variáveis que entram nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional, para a amostra global e por hospital

Amostra global	Hospital de S. Marcos - Braga	Centro Hospitalar do Alto Ave - Guimarães	Centro Hospitalar do Alto Ave - Fafe
- Empenhamento organizacional	- Empenhamento organizacional	- Empenhamento organizacional	- Empenhamento organizacional
- Empenhamento profissional	- Empenhamento profissional	- Motivos de gestão das impressões	
- Motivos de gestão das impressões	- Motivos de gestão das impressões	- Empenhamento profissional	

De seguida é apresentado o modelo de regressão para os comportamentos de cidadania organizacional por hospital, tendo feito entrar na equação de regressão as dimensões do empenhamento organizacional, as dimensões do empenhamento profissional, as dimensões do empenhamento no grupo de trabalho e os motivos de gestão das impressões.

O quadro 11.10 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Hospital de S. Marcos, Braga. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘empenhamento organizacional instrumental – sacrifício pessoal associado ao abandono’, ‘empenhamento organizacional afectivo’ e ‘empenhamento

profissional afectivo'. Este conjunto de variáveis dá origem ao modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Hospital de S. Marcos, Braga, explicando 34,9% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

A leitura da coluna com os valores β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é o empenhamento organizacional instrumental – sacrifício pessoal associado ao abandono ($\beta=0,308$; $p<0,001$), seguido do empenhamento organizacional afectivo ($\beta=0,302$; $p<0,001$) e do empenhamento profissional afectivo ($\beta=-0,252$; $p<0,001$).

Quadro 11.10. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
- Empenhamento organizacional instrumental 'sacrifício pessoal'	0,177	0,183	0,308*
- Empenhamento organizacional afectivo	0,297	0,124	0,302*
- Empenhamento profissional afectivo	0,349	0,056	0,252*

* $p<0.001$

A análise bivariável permite detectar correlações entre os comportamentos de cidadania organizacional e as variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional (quadro 11.11).

Quadro 11.11. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Hospital de S. Marcos, Braga

Variáveis	Comportamentos de cidadania organizacional
Empenhamento organizacional normativo	0,029
Empenhamento organizacional instrumental - 'escassez de alternativas'	-0,029
Empenhamento profissional instrumental	0,329**
Empenhamento profissional normativo	0,098
Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	0,273**
Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,195*
Motivos de gestão das impressões	-0,181*

* $p<0,05$ ** $p<0,001$

Há uma correlação positiva entre os comportamentos de cidadania organizacional e o ‘empenhamento profissional instrumental’ ($r=0,329$; $p<0,001$), o ‘empenhamento afectivo no grupo de trabalho’ ($r=0,273$; $p<0,001$), o ‘empenhamento normativo no grupo de trabalho’ ($r=0,195$; $p<0,05$). Foi evidenciada uma correlação negativa entre os comportamentos de cidadania organizacional e ‘os motivos de gestão das impressões’ ($r=-0,181$; $p<0,05$).

O quadro 11.12 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘motivos de gestão das impressões’, ‘empenhamento profissional afectivo’, empenhamento organizacional afectivo’, ‘empenhamento organizacional instrumental – sacrifício pessoal associado ao abandono’, e o ‘empenhamento organizacional normativo’.

A leitura da coluna com os valores β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é os motivos de gestão das impressões ($\beta=-0,258$; $p<0,001$), seguido do empenhamento profissional afectivo ($\beta=0,232$; $p<0,01$), do empenhamento organizacional afectivo ($\beta=0,200$; $p<0,01$), do empenhamento organizacional instrumental – sacrifício pessoal associado ao abandono ($\beta=0,195$; $p<0,01$) e do empenhamento organizacional normativo ($\beta=0,166$; $p<0,01$).

Quadro 11.12. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Empenhamento profissional afectivo	0,124	0,129	0,232**
Motivos de gestão das impressões	0,158	0,039	-0,258***
Empenhamento organizacional normativo	0,185	0,031	0,166*
Empenhamento organizacional – ‘sacrifício pessoal’	0,203	0,023	0,195**
Empenhamento organizacional afectivo	0,233	0,033	0,200**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Este conjunto de variáveis dá origem ao modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães, explicando 23,3% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

A análise bivariável permite detectar correlações entre os comportamentos de cidadania organizacional e as variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional (quadro 11.13). Há uma correlação positiva entre os comportamentos de cidadania organizacional e o ‘empenhamento profissional instrumental’ ($r=0,156$; $p<0,05$), o ‘empenhamento afectivo no grupo de trabalho’ ($r=0,207$; $p<0,01$).

Foram evidenciadas correlações negativas entre os comportamentos de cidadania organizacional e o ‘empenhamento organizacional instrumental – escassez de alternativas’ ($r=-0,181$, $p<0,05$) e ‘os motivos de gestão das impressões’ ($r=-0,192$; $p<0,01$).

Quadro 11.13. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães

Variáveis	Comportamentos de cidadania organizacional
Empenhamento organizacional normativo	0,081
Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’	-0,181*
Empenhamento profissional instrumental	0,156*
Empenhamento profissional normativo	0,042
Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	0,207**
Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,100
Motivos de gestão das impressões	-0,192**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

O quadro 11.14 apresenta o modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe. Pelo método *stepwise*, são incluídas no modelo as variáveis ‘empenhamento afectivo em relação ao grupo de trabalho’ e o ‘empenhamento organizacional instrumental – sacrifício pessoal associado ao abandono’. Este conjunto de variáveis dá origem ao modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, explicando 44,1% da variância dos comportamentos de cidadania organizacional.

A leitura da coluna com os valores β permite concluir que a variável com maior poder preditivo sobre os comportamentos de cidadania organizacional é o empenhamento afectivo no grupo de trabalho ($\beta=0,501$; $p<0,01$), seguido do empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’ ($\beta=0,401$; $p<0,05$).

Quadro 11.14. Modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis independentes	R ² Ajustado	ΔR^2	β
Empenhamento afectivo no grupo de trabalho	0,301	0,327	0,501**
Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	0,441	0,156	0,401*

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

A análise bivariável permite detectar correlações entre os comportamentos de cidadania organizacional e as variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional (quadro 11.15).

Quadro 11.15. Correlações das variáveis não incluídas no modelo explicativo dos comportamentos de cidadania organizacional, Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe

Variáveis	Comportamentos de cidadania organizacional
Empenhamento organizacional afectivo	0,327
Empenhamento organizacional normativo	0,130
Empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’	-0,093
Empenhamento profissional afectivo	0,535*
Empenhamento profissional instrumental	0,296
Empenhamento profissional normativo	0,158
Empenhamento normativo no grupo de trabalho	0,246
Motivos de gestão das impressões	-0,195

* $p<0,01$

Há somente uma correlação positiva e significativa entre comportamentos de cidadania organizacional e ‘empenhamento profissional afectivo’ ($r=0,535$, $p<0,01$). As restantes correlações, positivas ou negativas, não têm significado estatístico.

O quadro 11.16 sintetiza os resultados das análises de regressão, apresentando as variáveis que entram nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional para a amostra global e para cada um dos hospitais.

Quadro 11.16. Quadro síntese das variáveis que entram nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional para a amostra global e por hospital

Amostra global	Hospital de S. Marcos - Braga	Centro Hospitalar do Alto Ave - Guimarães	Centro Hospitalar do Alto Ave - Fafe
-Empenhamento profissional afectivo	- Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	- Empenhamento profissional afectivo	- Empenhamento afectivo no grupo de trabalho
- Empenhamento organizacional instrumental - ‘sacrifício pessoal’	- Empenhamento organizacional afectivo	- Motivos de gestão das impressões	- Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’
-Empenhamento organizacional afectivo	- Empenhamento profissional afectivo	- Empenhamento organizacional afectivo	
- Motivos de gestão das impressões		- Empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’	
-Empenhamento organizacional normativo		- Empenhamento organizacional normativo	
-Empenhamento profissional instrumental			

Capítulo 12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, encetar-se-á a discussão dos principais resultados desta pesquisa, confrontando-os com estudos teóricos e empíricos existentes na literatura. Interpretar-se-ão os resultados deste estudo e, sempre que necessário, a problematização dessas conclusões será levada a cabo. Vincar-se-ão os principais contributos desta pesquisa para o conhecimento.

O objectivo central que preside a esta investigação é a avaliação dos efeitos e influência dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões sobre os comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros a trabalhar em meio hospitalar. Este propósito servirá de guia à exposição e à discussão dos principais resultados.

Este trabalho ambiciona alcançar três objectivos fundamentais. O primeiro consiste em analisar a relação entre os focos de empenhamento no trabalho, ou seja, entre empenhamento organizacional, empenhamento profissional e empenhamento no grupo de trabalho. O segundo objectivo visa compreender que focos de empenhamento e respectivas dimensões explicam os comportamentos de cidadania organizacional. O terceiro objectivo almeja entender a relação entre os motivos de gestão das impressões e a adopção de comportamentos de cidadania organizacional.

Para responder às questões enunciadas usou-se o inquérito por questionário. A validade das escalas usadas no instrumento de recolha de dados foi confirmada pelos estudos psicométricos a que o instrumento foi submetido.

12.1. O perfil dos enfermeiros que declaram apresentar comportamentos de cidadania organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional dizem respeito a comportamentos que contribuem para o bom desempenho organizacional e que se revestem de um carácter altruísta e de ajuda relativamente à organização e aos elementos pertencentes à mesma. Têm menos probabilidade de serem um requisito formal da função e menor tendência a serem recompensados.

A análise bivariada, tendo em conta a amostra global, demonstrou que os enfermeiros com vínculo laboral permanente, do sexo feminino, com mais idade, maior antiguidade na organização, na profissão, na categoria profissional e que são enfermeiros

especialistas tendem a apresentar mais comportamentos de cidadania organizacional. As correlações encontradas, ainda que baixas, são significativas. Ou seja, são sobretudo os enfermeiros seniores os “bons cidadãos” organizacionais”. Os perfis do “bom cidadão organizacional” encontrados no Hospital de S. Marcos, Braga, e no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães são semelhantes entre eles e não registam diferenças de monta relativamente à amostra global. Quanto ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, as correlações encontradas não apresentaram significado estatístico, não sendo possível traçar o perfil do “bom cidadão organizacional” neste hospital. O perfil de comportamentos de cidadania organizacional apresentado parece tratar-se de um perfil genérico, pouco dependente do contexto local.

A relação entre vínculo laboral e comportamentos de cidadania organizacional não tem sido muito estudada pelos investigadores da área, não permitindo este estudo conclusões definitivas. Os enfermeiros pertencentes ao quadro da organização, com um vínculo laboral permanente tendem a evidenciar mais comportamentos de cidadania organizacional. Uma possível explicação para este resultado pode radicar no facto dos indivíduos que sentem mais estabilidade no emprego, percepcionarem a organização empregadora como responsável por essa estabilidade e numa perspectiva de troca social tenderem a retribuir esse comportamento com comportamentos de ajuda e apoio à organização.

O presente estudo destaca uma relação estatisticamente significativa entre sexo e comportamentos de cidadania organizacional. As mulheres afirmam exibir mais comportamentos de cidadania organizacional do que os homens. Chama-se a atenção para o facto de a amostra ser constituída por enfermeiros e esta ser uma profissão com uma maior predominância de mulheres a exercê-la. A história da enfermagem enquanto profissão destaca o cariz feminino da vocação de enfermagem. Kidder & Parks (2001) defenderam que os papéis de género são importantes na percepção, categorização e nas consequências dos comportamentos de cidadania organizacional. Tradicionalmente, os comportamentos femininos têm sido caracterizados como orientados para os outros, o que leva a que se espere das mulheres comportamentos que sejam congruentes com essa imagem/estereótipo. Certas profissões, entre as quais a enfermagem, são profissões tipicamente femininas. Das enfermeiras é esperado que ajudem; tal comportamento é congruente com os papéis de género. Os itens usados para operacionalizar os comportamentos de cidadania organizacional podem ser genderizados e ter diferentes

interpretações para os participantes num estudo, dependendo do género da pessoa e/ou do género associado à função ou profissão (Kidder & Parks, 2001).

Quanto à variável ‘idade’, há estudos que encontraram correlações significativas entre idade e uma medida unidimensional de comportamentos de cidadania organizacional (Kuehn & Al-Busaidi, 2002; Lambert *et al.*, 2008). Relativamente à variável ‘antiguidade na organização’ foram encontrados estudos que atestam a relação positiva entre esta variável e os comportamentos de cidadania organizacional (veja-se, por exemplo, Chen & Francesco, 2001). No que diz respeito às variáveis ‘antiguidade profissional’ e ‘antiguidade na categoria’ não se encontraram estudos que testassem a relação com os comportamentos de cidadania organizacional. As variáveis acima mencionadas podem associar-se entre si. É legítimo admitir que são as pessoas mais velhas que estão há mais tempo no quadro da organização, que, por sua vez, estão há mais tempo na organização, na profissão e na categoria profissional. Mais uma vez invoca-se a relação de troca social para explicar estas relações. Os enfermeiros com este perfil podem percepcionar a organização hospitalar, para a qual trabalham, como tendo sido capaz de satisfazer as suas necessidades profissionais ao longo do tempo e podem desempenhar mais comportamentos de cidadania organizacional como forma de retribuir à organização.

Os enfermeiros que detêm uma especialidade são indivíduos que geralmente investiram na sua formação e desenvolvimento profissional e adquiriram conhecimento no domínio de uma área da enfermagem. Habitualmente trabalham em serviços especializados (como por exemplo, a obstetrícia), em vez de serviços generalistas (como por exemplo, as medicinas), e a especialização confere-lhes uma certa autonomia profissional no que concerne ao cuidado dos doentes e uma valorização dos seus conhecimentos pelos demais profissionais de saúde. Geralmente neste tipo de serviço especializado médicos, enfermeiros e demais profissionais de saúde trabalham em equipa e percepcionam o resultado da equipa em função de um resultado conjunto, em que cada grupo profissional dá o seu contributo. Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser adoptados com vista a melhorar o desempenho da equipa de trabalho. Além disso, até há pouco tempo, os enfermeiros especialistas, quando acabavam a especialidade, tendiam a ser transferidos para serviços consonantes com a especialidade que exerciam. Sendo assim, estes enfermeiros podem encarar este acto organizacional como francamente positivo, possibilitador de desenvolvimento profissional e como garante da ocupação de uma posição superior em termos de categoria profissional, com consequências em termos de

remuneração, e corresponder a este acto com comportamentos que defendam, promovam e apoiem a organização hospitalar em que se encontram inseridos.

12.2. Empenhamento organizacional, empenhamento profissional e empenhamento no grupo de trabalho: que relação?

O estudo da relação entre os focos de empenhamento constituía o primeiro objectivo deste trabalho. Os dados empíricos deste estudo permitem concluir que o empenhamento organizacional se relaciona com o empenhamento na profissão e com o empenhamento no grupo de trabalho, conforme decorre da análise bivariada. Sendo assim, encontra-se apoio para a hipótese 1, que previa uma relação positiva entre os vários focos de empenhamento analisados.

Os estudos menos recentes encaravam a relação entre os focos de empenhamento como conflituosa, no sentido de que estar empenhado num determinado alvo significava não poder estar com outros; como de um “jogo de soma nula” se tratasse (Gouldner, 1957). Contudo, muitos autores têm assumido poder existir compatibilidade entre os focos de empenhamento (Aranya & Jacobson, 1975; Mathieu & Zajac, 1990; Wallace, 1993 e 1995b; Baugh & Roberts, 1994; Vandenberg & Scarpello, 1994, entre outros), isto é, os empregados de uma organização podem manifestar empenhamento organizacional, empenhamento profissional e empenhamento no grupo de trabalho, de forma simultânea. Não terá que existir a anulação de um foco para que o outro prevaleça. Neste sentido, os enfermeiros sentem-se empenhados simultaneamente em relação a vários focos, atestando-se, assim, a natureza multifocal do empenhamento. As elevadas correlações entre os vários focos de empenhamento parecem sugerir que os indivíduos tendem, acima de tudo, a estar empenhados, sendo que o empenhado tende a manifestar esse empenhamento relativamente a diferentes alvos. Esta tendência manifesta-se quer a nível da amostra global quer a nível de cada um dos hospitais.

12.3. O papel dos focos e dimensões de empenhamento na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional

O estudo dos comportamentos de cidadania organizacional reveste-se de primordial importância, uma vez que, várias investigações têm demonstrado, teórica e empiricamente, que esta classe de comportamentos contribui para o aumento da eficácia organizacional e

para a melhoria do ambiente e dos relacionamentos em contexto de trabalho (Mackenzie *et al.*, 1993; Podsakoff & Paine, 1999; Rego & Cunha, 2006). Se as organizações só recebessem contributos dos seus empregados, resultantes daquilo que eles estariam obrigados a executar, provavelmente a maioria das organizações teria desempenhos aquém daquilo que seria esperado. A necessidade de cooperar, de defender e proteger a organização face a ataques do exterior, de ser consciencioso e escrupuloso no cumprimento dos deveres profissionais ganha especial alento num contexto competitivo marcado pela turbulência dos mercados, em que se exigem respostas rápidas, atempadas, inovadoras e flexíveis para responder às solicitações do mercado e às suas constantes exigências em termos de mudança. O contexto hospitalar não escapa a estas tendências. É exigido, por parte das entidades governamentais, que haja um controlo orçamental rígido, que não se desperdicem recursos (humanos, materiais, financeiros) e, acima de tudo, se cumpra a sua função principal: servir os interesses dos doentes, de modo eficiente e eficaz, respondendo às suas necessidades. As organizações são as pessoas que delas fazem parte. Os enfermeiros integram-se no meio hospitalar, sendo um grupo profissional presente no dia-a-dia dos doentes, interagindo com eles de forma continuada. Por parte da gestão hospitalar é esperado destes profissionais que cumpram as exigências do seu trabalho, mas, dada a complexidade das suas funções: o carácter relacional do seu trabalho, o lidar com situações de emergência, de fragilidade física e emocional dos doentes, é acalentado o desejo e a necessidade de irem para além das atribuições do papel, contribuindo com um esforço extra para o bom funcionamento hospitalar e, acima de tudo, para o bem-estar dos doentes.

A revisão da literatura comprova o facto de existirem escassos estudos que se debrucem, específica e concomitantemente, sobre a relação entre focos e dimensões de empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. Por se tratar de uma área pouco explorada, espera-se contribuir teórica e empiricamente para o seu estudo. Seria, no entanto, injusto não se admitir o contributo importante de outros investigadores na pesquisa dos comportamentos de cidadania organizacional. A revisão da literatura encetada a eles se refere (Williams & Anderson, 1991; Meyer *et al.*, 1993; Cohen, 1999b, 2006; Rioux & Penner, 2001; Cohen & Kol, 2004; Finkelstein & Penner, 2004; Finkelstein, 2006; Gellatly *et al.*, 2006, entre outros). No contexto nacional, de destacar os trabalhos de Rego (2002) e Rego & Cunha (2006).

Os comportamentos de cidadania organizacional têm sido abordados recorrendo frequentemente a uma abordagem multidimensional. Apesar de a literatura ser prolixa na apresentação do conceito como constituído por dimensões (cinco ou duas dimensões:

altruísmo *versus* conscienciosidade ou comportamentos de cidadania orientados para a organização e comportamentos de cidadania orientados para os indivíduos), alguns investigadores decidiram capturar o seu significado adoptando o modelo agregado (LePine *et al.* 2002). Na meta-análise que levaram a cabo, estes autores encontraram apoio global para o modelo latente, que defende que cada dimensão é uma manifestação dos comportamentos de cidadania organizacional e as medidas das dimensões incluem alguma variância nos comportamentos de cidadania organizacional. Contudo, não rejeitaram o modelo agregado, assente na perspectiva de que os comportamentos de cidadania são formados como uma função matemática das suas dimensões e a variância de cada dimensão pode ser capturada e somada em conjunto. Aliás, chegaram mesmo a concluir que a capacidade preditiva do empenhamento é melhor ou superior, quando se utiliza uma medida global dos comportamentos de cidadania organizacional em vez de dimensional (Lepine *et al.*, 2002: 60). Tendo por base estas conclusões, decidiu-se estudar os comportamentos de cidadania organizacional utilizando uma medida unidimensional.

A presente investigação procurou superar algumas lacunas em termos de investigação do empenhamento. Funda-se num quadro multifocal e multidimensional, na linha dos trabalhos de Morrow (1983, 1993), Randall e Cote (1991) e Cohen (1993). A maioria dos estudos focou-se essencialmente no empenhamento organizacional, mormente na sua vertente afectiva, e na sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional, pondo de lado os outros focos de empenhamento e respectivas dimensões.

Do lado da investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, a maior parte das pesquisas atribuiu aos traços de personalidade, à liderança e à satisfação o papel principal na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional (Bolino *et al.*, 2004). Menor atenção tem sido devotada à relação do empenhamento com os comportamentos de cidadania organizacional.

A enfermagem obedece aos requisitos delimitadores de uma profissão, pelo que fazia sentido estudar este foco de empenhamento (Cohen, 1999b; 2006). Como o trabalho de enfermagem pressupõe a relação com os demais colegas de profissão dentro de um mesmo serviço, este foco intra-organizacional poderia revelar-se central para a compreensão da adopção de certos comportamentos de cidadania organizacional (Becker, 1992; Cohen, 1999b, 2006 e Bentein *et al.*, 2002). Um dos pontos fortes desta investigação assenta na consideração do empenhamento como um constructo multidimensional, uma vez que esta forma de encarar o conceito contribui para perceber melhor os comportamentos de cidadania organizacional.

O modelo de regressão apresentado, tendo em conta a amostra total, revela que o empenhamento organizacional está presente e é capaz de explicar a variância nos comportamentos de cidadania organizacional. Mais: a maior parcela de variância explicada é atribuída ao empenhamento organizacional. A percentagem de variância explicada por este foco ronda os 22% quando se analisa a amostra global.

Os resultados das análises de regressão possibilitaram a verificação das hipóteses, formuladas relativamente ao empenhamento organizacional. Encontrou-se apoio para a hipótese 2, que previa que o empenhamento organizacional explicasse a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional adoptados.

O empenhamento organizacional assume o papel de preditor significativo dos comportamentos de cidadania organizacional. Os enfermeiros ligados ao hospital, e que se sentem identificados, envolvidos e dispostos a fazer um sacrifício em prol dele, têm tendência a exibir mais comportamentos de cidadania organizacional. Fica assim confirmado o estatuto de importante antecedente por parte do empenhamento organizacional relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, justificando-se o estudo deste foco de empenhamento no que concerne à previsão desta classe de comportamentos.

A análise de regressão múltipla para os comportamentos de cidadania organizacional revelou ainda que, quando se faz entrar no modelo as dimensões de empenhamento organizacional, as variáveis com maior poder explicativo são o empenhamento organizacional instrumental – sacrifício pessoal associado ao abandono, o empenhamento organizacional afectivo e o empenhamento organizacional normativo (que assume um poder preditivo menor comparativamente às outras dimensões referidas).

Quando se incluem as dimensões de empenhamento organizacional, conclui-se que o poder explicativo aumenta relativamente à utilização apenas do foco organização, concluindo-se que uma melhor explicação dos comportamentos de cidadania organizacional pode ser obtida quando se tem em conta as dimensões de empenhamento. Assim sendo, encontra-se justificação para a consideração da natureza multidimensional do empenhamento organizacional na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional.

A análise multivariada permitiu o teste das hipóteses. Relativamente às dimensões de empenhamento organizacional ficou verificada a hipótese 3, que previa a inclusão das variáveis empenhamento organizacional afectivo e normativo na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. A análise multivariada permitiu confirmar

parcialmente a hipótese 4, que relacionava negativamente o empenhamento organizacional instrumental e os comportamentos de cidadania organizacional. Também o empenhamento organizacional instrumental, subdimensão ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’, se verificou poder explicar os comportamentos de cidadania organizacional.

A análise factorial das componentes principais revelou, para este estudo, quatro dimensões de empenhamento organizacional: o empenhamento organizacional afectivo, o empenhamento organizacional normativo, o empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’ e o empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’. Neste estudo, salientaram-se duas subdimensões do empenhamento organizacional instrumental, na linha dos trabalhos de Dunham *et al.* (1994) e McGee & Ford (1994). Sugere-se, com base neste trabalho, a consideração do empenhamento organizacional instrumental enquanto um constructo bidimensional. Aliás, como adiante se constata, a contribuição de cada subdimensão para a explicação dos comportamentos de cidadania organizacional é diferenciada, fazendo sentido a partição da dimensão empenhamento instrumental em duas.

O efeito positivo do empenhamento organizacional afectivo e normativo havia já sido evidenciado (Kuehn & Al-Busaidi, 2002; Gautam *et al.*, 2004; Wasti, 2005 e Gellatly *et al.*, 2006), pelo que a presente pesquisa corrobora estes resultados. O empenhamento organizacional afectivo liga os empregados à sua organização através do desejo de investir um maior esforço na mesma. Os empregados afectivamente empenhados apoiam os seus colegas voluntariamente e defendem e promovem a organização, porque têm o desejo de fazer algo mais pela organização, que vá para além do papel que está previsto na descrição da função. Relativamente ao empenhamento organizacional normativo, pode ser esperado que os empregados desempenhem comportamentos de cidadania organizacional para cumprir a sua obrigação ou para mostrar a sua gratidão em relação às chefias ou relativamente aos colegas.

Não era esperado que o empenhamento instrumental – ‘sacrifício pessoal’ se assumisse como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. De facto, esta variável exerce um papel influente na determinação deste tipo de comportamentos. Realça-se aqui a necessidade de se investigar melhor esta relação, aventando, no entanto, a possibilidade dos enfermeiros poderem sentir, simultaneamente, um forte empenhamento afectivo e um intenso empenhamento instrumental – ‘sacrifício pessoal’ e, dentro deste perfil, estarem em jogo outros sacrifícios/apostas, que não os tradicionais, como por exemplo, a perda de condições de trabalho satisfatórias (Gellatly *et al.*, 2006). É possível

que para os empregados com um empenhamento organizacional afectivo intenso, os custos de abandono sejam vistos de forma diferente comparativamente aos que apresentam um empenhamento afectivo fraco. Os primeiros podem considerar a perda de experiências de trabalho positivas, que contribuem para o empenhamento organizacional afectivo, como potenciais custos de abandono, enquanto os últimos poderão centrar-se mais nos custos económicos associados ao abandono. A perda de condições de trabalho satisfatórias contribui significativamente para a previsão do empenhamento organizacional instrumental, a par das *side bets* mais tradicionais. As experiências de trabalho satisfatórias poderão funcionar como um antecedente poderoso do empenhamento organizacional afectivo e instrumental e, desta forma, explicar por que razão empregados afectiva e instrumentalmente ligados à organização exibem comportamentos de cidadania organizacional. Assim sendo, quanto maior a percepção de tais perdas e quanto maior a sensibilidade relativamente aos sacrifícios que se foram fazendo, maior será a tendência para se agir de encontro aos interesses da organização, enveredando por comportamentos de cidadania organizacional.

O debate em torno das dimensões de empenhamento organizacional, e do que elas pretendem realmente medir, não é novo e tem acalentado algumas discussões. Os investigadores têm-se preocupado em estudar a relação positiva entre empenhamento organizacional afectivo e empenhamento organizacional instrumental – subdimensão ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’. Esta relação pode ser interpretada à luz da teoria da auto-justificação ou teoria da redução da dissonância (Somers, 1993). Os laços baseados nos custos/sacrifícios relativamente à organização podem ser justificados cognitivamente, sendo transformados numa maior ligação afectiva em relação à organização, de modo a mitigar a realidade que assenta no facto de não se abandonar a organização devido aos custos/sacrifícios associados à saída da mesma. Tendo presente esta interpretação é possível especular que a relação comportamentos de cidadania organizacional *versus* empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’ possa assentar nesta justificativa. O facto de um enfermeiro perceber que investiu no hospital em que trabalha, que acumulou experiências de trabalho positivas, pode explicar que, com o passar do tempo, se ligue afectivamente ao hospital numa tentativa de redução de uma eventual dissonância cognitiva e opte por comportamentos condizentes com o de um “bom cidadão organizacional”.

A escala de empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’ é composta por três itens, dois dos quais remetem para as dificuldades sentidas com o

abandono do hospital e o último que se direcciona para o desejo de desenvolver o resto da carreira naquele hospital. Este último item costumava posicionar-se no empenhamento organizacional afectivo, como indicam os estudos de Allen & Meyer. Porém, neste estudo, a análise factorial “atirou-o” para a subdimensão ‘sacrifício pessoal’ do empenhamento organizacional instrumental. Parece lógico que alguém que sinta que a sua vida sofreria algumas contrariedades caso abandonasse o hospital, também queira continuar a fazer carreira naquele hospital, de modo a não perder os investimentos que fez no mesmo. As dificuldades sentidas com o prenúncio de um pretenso abandono e o desejo de continuar na organização podem induzir ligações afectivas em relação ao hospital para afastar algum desconforto psicológico que possa existir, e proporcionar a manifestação de comportamentos de cidadania organizacional.

O facto de o empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’ aparecer associado aos comportamentos de cidadania organizacional pode ser interessante e resultar num contributo relevante desta investigação para a compreensão dos comportamentos de cidadania dos enfermeiros. De facto, nenhum estudo que se conheça estudou empiricamente esta relação, pelo que maior atenção deve ser devotada a esta subdimensão. Ganha também relevo a distinção entre as subdimensões do empenhamento organizacional instrumental, pelo menos no caso dos enfermeiros em contexto hospitalar, uma vez que, na presente investigação reportaram-se relações positivas entre a componente ‘sacrifício pessoal’ e os comportamentos de cidadania organizacional e relações negativas (confirmadas através do estudo das correlações) entre a componente ‘escassez de alternativas’ e comportamentos de cidadania organizacional.

O enfermeiro, que sente que não tem alternativa de emprego noutra hospital ou unidade de saúde, permanecerá no hospital em que trabalha porque não tem outra opção. Tais profissionais perceberão uma maior dificuldade em adoptar comportamentos que beneficiem o hospital, já que permanecem nele devido à ausência de alternativas. Se encontrassem outras opções, não tinham pejo em abandonar o hospital e, assim sendo – por que razão se deveriam comportar como bons cidadãos organizacionais nas actuais circunstâncias? Provavelmente os enfermeiros ligados ao hospital, porque não percebem outra alternativa de emprego, sentirão uma maior dificuldade em desenvolver uma ligação afectiva em relação à mesma e, assim sendo, adoptarem comportamentos que beneficiem o hospital e os indivíduos que aí trabalham.

O empenhamento profissional traduz, de uma forma global, a identificação e o envolvimento com uma dada profissão. Durante algum tempo, este foco de empenhamento

foi encarado como sendo um conceito unidimensional. Meyer *et al.* (1993), num esforço para alargar a dimensionalidade do empenhamento organizacional ao empenhamento profissional, apresentam o conceito como sendo tridimensional. A natureza do empenhamento profissional pode variar. A dimensão afectiva refere-se à identificação e envolvimento com os objectivos da profissão e com a afectividade em relação à mesma. O empenhamento instrumental constrói-se à medida que se vai acumulando investimentos na profissão e se percebe que não se tem alternativas em termos de opções profissionais. O empenhamento normativo alude ao dever, obrigação e responsabilidade em permanecer na profissão.

A análise factorial das componentes principais encontrou três factores que encaixam nesta conceptualização tripartida: o empenhamento profissional afectivo, o empenhamento profissional instrumental e o empenhamento profissional normativo. A análise factorial apoia a extensão do modelo tripartido ao empenhamento profissional, tal como Meyer *et al.* (1993) tinham preconizado.

No domínio da interacção entre empenhamento profissional e os comportamentos de cidadania organizacional, o trabalho de revisão da literatura evidenciou duas abordagens opostas: uma que defende que os comportamentos de cidadania organizacional têm como foco a organização e, por isso mesmo, profissionais altamente empenhados com a sua profissão preferirão desempenhar comportamentos importantes para a sua profissão e para a sua evolução profissional em detrimento de comportamentos que beneficiem a organização; outra que esgrime a convicção de que certos comportamentos de cidadania organizacional podem ser encarados como capazes de promover o bom funcionamento organizacional e, ao mesmo tempo, estar em consonância com os objectivos e valores profissionais. A primeira perspectiva parece ser influenciada pelo modelo do conflito, a segunda abordagem assenta na perspectiva da compatibilidade ou complementaridade entre focos.

Partindo do pressuposto de que o modo como um profissional (é assim que é visto o enfermeiro), se comporta no trabalho, pode ser influenciado por ambos os focos de empenhamento, elaborou-se uma hipótese no sentido de verificar se o foco empenhamento profissional contribui para explicar a variabilidade nos comportamentos de cidadania organizacional, correspondendo um maior nível de empenhamento profissional a um nível maior de comportamentos de cidadania organizacional (hipótese 5).

Os dados recolhidos neste estudo, através das análises de regressão múltipla, conferem ao empenhamento profissional um papel importante na previsão dos

comportamentos de cidadania dos enfermeiros a laborar em contexto hospitalar. Tendo por base os modelos explicativos para a amostra global verifica-se que uma parcela significativa da variância dos comportamentos de cidadania organizacional é explicada pelo empenhamento profissional. O empenhamento profissional é um dos determinantes dos comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros.

Estes resultados permitem confirmar a hipótese 5. De facto, a ligação do enfermeiro à sua profissão explicará, em parte, o seu perfil de bom cidadão organizacional. Os perfis do enfermeiro empenhado com a sua profissão e do enfermeiro “bom cidadão organizacional” têm muito em comum, tal como nos mostra a análise bivariada: são, sobretudo, mulheres, com mais idade, com o estatuto de especialistas, há mais tempo no hospital, na profissão e na actual categoria profissional.

Os dados empíricos relevaram a importância da inclusão do empenhamento profissional nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional e esta vislumbra-se como uma contribuição significativa deste estudo. Um outro foco, que não o organizacional, aparece como a segunda variável explicativa dos comportamentos de cidadania organizacional, pelo que se estende e expande o conhecimento relativo à compreensão dos comportamentos de cidadania organizacional. Este estudo estende os anteriores (Cohen, 1999b, 2006) por conferir destaque ao empenhamento profissional na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. Mostra que o empenhamento profissional pode estar relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos esses não directamente centrados na profissão.

É possível que a influência relativa do empenhamento organizacional e profissional seja determinada pela percepção do quão importante é esse comportamento para a profissão comparado com o que é para a organização. O Código Deontológico da Enfermagem, no seu art. 90º, alínea b), refere que é dever do enfermeiro ser solidário com os outros membros da profissão de modo a dignificar a profissão. Assim sendo, ajudar os colegas, ajudar na orientação de novos colegas, manter os colegas informados acerca de conferências são comportamentos que vão de encontro ao dever que acima se enuncia, dever esse que é profissional. No mesmo artigo, na alínea a), refere-se como dever do enfermeiro manter no desempenho das suas actividades um elevado padrão de conduta pessoal, de modo a dignificar a profissão. Não tirar intervalos desnecessários e demonstrar respeito pelas regras do hospital poderão ser exemplos de comportamentos que acusam um elevado padrão de conduta pessoal, com a finalidade de preservar a imagem da profissão e não somente com o objectivo de melhorar o funcionamento organizacional.

Uma outra explicação poderá ser avançada. Segundo a teoria da troca social, os empregados que experimentam trocas positivas com a organização retribuirão com elevados níveis de empenhamento em relação à mesma e contribuirão para a organização, melhorando os seus comportamentos de cidadania organizacional. Se a organização, neste caso o hospital, valorizar os objectivos e interesses da enfermagem, é expectável que os enfermeiros aumentem o seu empenhamento organizacional e adoptem comportamentos directamente reportados à organização, como os comportamentos de cidadania organizacional.

No que concerne às dimensões de empenhamento profissional, o empenhamento profissional afectivo aparece nos modelos de regressão como a variável mais destacada. De notar que quando se analisa a amostra total, considerando as dimensões de todos os focos de empenhamento estudados, o empenhamento profissional afectivo explica a maior parcela de variância dos comportamentos de cidadania organizacional, maior percentagem ainda assim do que as dimensões de empenhamento organizacional. O empenhamento profissional instrumental assume também o estatuto de variável explicativa dos comportamentos de cidadania organizacional, embora com um impacto menor que o empenhamento profissional afectivo. Quanto ao empenhamento profissional normativo, esta dimensão não foi incluída nos modelos de regressão múltipla.

Tendo presentes estes resultados, confere-se apoio apenas parcial à hipótese 6, que afirmava que as dimensões afectiva e normativa do empenhamento profissional explicavam a variabilidade nos comportamentos de cidadania organizacional, no sentido de um nível superior desta classe de comportamentos.

Era esperado que a componente normativa representasse um papel importante, mas tal não se verificou. Quando um enfermeiro está ligado normativamente à sua profissão sente obrigação, dever e responsabilidade de permanecer nela. O sentimento de dever, obrigação é um conceito que deve ser analisado à luz da cultura de um país e da cultura própria de cada organização. O empenhamento normativo pode derivar das expectativas culturais. Sentir obrigação, ter o dever de, pode ser conotado como ausência de liberdade, de poder de escolha, e esta interpretação pode levar a que os inquiridos se posicionem menos favoravelmente relativamente a esta manifestação de empenhamento, quer seja organizacional quer seja profissional.

Num estudo tendo por alvo enfermeiros e médicos, Leite (2007) concluiu que os inquiridos não se sentiam ligados à profissão devido a um sentimento de obrigação moral. No presente estudo, o empenhamento profissional normativo não se associou aos

comportamentos de cidadania organizacional, o que poderá dever-se à circunstância dos enfermeiros, aqui inquiridos, manifestarem um vínculo normativo fraco relativamente à profissão e daí a sua contribuição para a explicação dos comportamentos de cidadania organizacional não ser significativa.

Os enfermeiros ligados afectivamente à sua profissão, isto é, que apresentam um vínculo emocional em relação à profissão, acreditam nos seus valores e objectivos e estão dispostos a exercer um esforço adicional em prol da profissão tendem a exhibir mais comportamentos de cidadania organizacional. Pode ser que estes encarem a organização hospitalar como um contexto favorável ao desenvolvimento profissional, que importa defender, apoiar e ajudar se se quiser manter esse contexto. Sendo o hospital uma organização profissional, os valores e objectivos que defende têm uma maior possibilidade de estarem em consonância como os valores e objectivos dos grupos profissionais que integra no seu seio. Os enfermeiros poderão ter esta percepção e os seus comportamentos podem não só ir de encontro à sobrevivência da organização, como também à prosperidade da mesma, daí a adopção por parte dos enfermeiros de comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, determinados comportamentos de cidadania organizacional podem ser tão relevantes para a organização como para a profissão. Como atrás se referiu, o Código Deontológico dos Enfermeiros enuncia certos princípios que se encaixam em alguns dos comportamentos de cidadania dirigidos à organização elencados pela literatura.

Relativamente à componente instrumental, é com surpresa relativa que se constata o seu estatuto preditivo. O enfermeiro instrumentalmente ligado à sua profissão não a abandona, porque sente que investiu nela e que existem custos associados a esse abandono que seriam irrecuperáveis, e não percepção alternativas à profissão que decidiu abraçar. A investigação tem ignorado esta dimensão de empenhamento, mas face aos resultados aqui obtidos a exploração desta dimensão na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional parece revestir-se de algum interesse.

Os cálculos dos investimentos/perdas não inibem o enfermeiro de estar, simultaneamente, ligado à profissão, na forma afectiva. E mesmo que fosse percebido um conflito, numa tentativa de resolução desta dissonância, o enfermeiro poderia, ao longo do tempo, demonstrar uma ligação de afecto em relação à profissão. As duas dimensões de empenhamento podem estar relacionadas ao longo do tempo, tal como preconizaram Meyer *et al.* (1993) e poderá acontecer o caso de uma não se desenvolver sem a outra, o que fundamenta a relação entre empenhamento profissional afectivo e comportamentos de

cidadania organizacional e entre empenhamento profissional instrumental e comportamentos de cidadania organizacional.

A natureza do empenhamento instrumental difere quando se muda de foco. Perder os investimentos que se fizeram num hospital, quando se tem em vista um outro hospital, pode ser, apesar de tudo, mais fácil do que mudar de profissão, deixando para trás, por exemplo, o investimento formativo realizado. Os investimentos podem ser transferidos para outro hospital mais ou menos facilmente, já os custos associados à saída de uma profissão são bem mais elevados e não transferíveis, na maior parte dos casos.

Um terceiro foco foi considerado neste estudo: o grupo de trabalho. Um empregado está empenhado no seu grupo de trabalho quando se sente identificado e envolvido com o mesmo, quando está disposto a fazer um esforço em prol daquele grupo. Este laço psicológico caracteriza a ligação do indivíduo ao grupo de trabalho e tem implicações na decisão de nele permanecer.

O enfermeiro hospitalar trabalha em grupo, ou seja, a sua actividade diária pressupõe o contacto com os outros colegas de trabalho, que fazem parte do serviço ao qual pertencem. Porque o grupo de trabalho representa a organização no dia-a-dia, parece legítimo que, muitos dos comportamentos de cidadania organizacional, se direccionem para este alvo, que é na sua natureza intra-organizacional.

A análise factorial das componentes principais permitiu a consideração de apenas duas dimensões no empenhamento no grupo de trabalho: o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo no grupo de trabalho. A natureza e os motivos para a identificação e envolvimento no grupo de trabalho podem variar de acordo com a ligação dominante. O empenhamento afectivo no grupo de trabalho revela a ligação emocional, a identificação e envolvimento com o grupo, enquanto o empenhamento normativo no grupo de trabalho pode ser perspectivado como uma relação baseada no sentimento de lealdade e dever moral.

Os modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional não integram a variável empenhamento no grupo de trabalho, enquanto constructo unidimensional. De facto, quando as análises de regressão se debruçam sobre a amostra global, o empenhamento no grupo de trabalho não figura nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional. Podem ser avançadas várias explicações para o ocorrido, mas é provável que o efeito do empenhamento no grupo tenha sido absorvido pelo empenhamento organizacional.

Pese embora o facto dos modelos explicativos, constituídos tendo por base as análises de regressão múltipla, não revelarem o papel deste foco de empenhamento, a análise bivariada destaca relações positivas moderadas entre empenhamento no grupo de trabalho e comportamentos de cidadania organizacional.

Os dados empíricos colectados não permitem a verificação da hipótese 7, levando à sua refutação. Lembra-se que esta hipótese atribuía ao empenhamento no grupo de trabalho o papel de explicar a variabilidade nos níveis de comportamento de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento no grupo de trabalho corresponderia um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional.

Hunt & Morgan (1994), partindo dos dados empíricos do trabalho de Becker, de 1992, tentaram averiguar o papel dos focos e bases de empenhamento relativamente a certos resultados de trabalho. Do seu trabalho teórico emergiram duas perspectivas de abordagem: o empenhamento organizacional como “um constructo entre muitos” e o empenhamento organizacional como “um constructo mediador chave”. A primeira abordagem defende que o empenhamento organizacional, e cada um dos focos intra-organizacionais, influenciam os resultados de trabalho de forma independente. A segunda abordagem postula que o empenhamento organizacional influencia directamente os resultados, por causa do seu impacto no empenhamento no grupo de trabalho. Os dados empíricos levam à consideração do empenhamento no grupo de trabalho como um “constructo entre muitos”, na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional. Foi esta a perspectiva que se assumiu considerar aquando a elaboração das hipóteses. Aliás, pode afirmar-se que o modelo teórico delineado se inspira nesta perspectiva. Possivelmente, uma explicação para os dados empíricos encontrados, que colidem com esta abordagem, pode alicerçar-se na abordagem alternativa – o empenhamento organizacional como “constructo mediador chave”.

Traz-se à mente uma outra explicação para a não incorporação do empenhamento no grupo de trabalho nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional. Os inquiridos poderão ter tido dificuldade em distinguir o empenhamento no grupo de trabalho do empenhamento organizacional. O empenhamento organizacional pode, neste caso, estar a medir este foco, que é afinal intra-organizacional. O in-grupo poderá ter ser definido em termos da organização como um todo e não como grupo de trabalho (Snape *et al.*, 2006).

Não se pode ignorar, porém, o contributo da teoria da proximidade de Lewin (referido por Bentein *et al.*, 2002). Os trabalhadores podem desenvolver o seu

empenhamento primeiramente em relação ao alvo mais próximo (neste caso, o grupo de trabalho) e gerar comportamentos de cidadania organizacional directamente vocacionados para esse alvo. Comportamentos de cidadania que tenham como alvo a organização e o supervisor, por exemplo, não beneficiam directamente do empenhamento no grupo de trabalho. A medida unidimensional de comportamentos de cidadania organizacional utilizada no presente estudo é composta, na sua maioria, por descritores dirigidos à organização, o que poderá explicar o facto de não se evidenciar o poder preditivo do empenhamento no grupo de trabalho em relação aos comportamentos de cidadania organizacional.

Quanto às dimensões do empenhamento no grupo de trabalho, a análise bivariada demonstra associações positivas entre o empenhamento afectivo e o empenhamento normativo no grupo de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

Tendo chegado a estes resultados, não se encontra apoio para a hipótese 8, que conferia um papel explicativo aos empenhamentos afectivo e normativo no grupo de trabalho relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional.

Os argumentos tecidos para explicar a não inclusão do empenhamento no grupo de trabalho nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional podem estender-se aos empenhamentos afectivo e normativo no grupo de trabalho.

Em jeito de nota final, realça-se o facto de os resultados deste estudo demonstrarem o potencial preditivo dos focos e dimensões de empenhamento no que concerne aos comportamentos de cidadania organizacional. O empenhamento no trabalho pode explicar os comportamentos de cidadania organizacional, afastando-se desta forma o argumento de que as atitudes não constituem bons preditores das intenções comportamentais. O empenhamento no trabalho constitui um antecedente importante dos comportamentos de cidadania organizacional. Trabalhadores genericamente empenhados tendem a ser bons cidadãos organizacionais, independentemente do foco primordial desse empenhamento.

O contributo principal desta investigação reside na consideração conjunta dos vários focos e dimensões de empenhamento na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. A literatura tem enfatizado o papel do empenhamento organizacional, e respectivas dimensões, na previsão desta classe de comportamentos. Contudo é ao empenhamento afectivo e ao empenhamento normativo que se tem atribuído um papel positivo na manifestação destes comportamentos. Este trabalho destaca, no entanto, o papel importante da subdimensão de empenhamento instrumental ‘sacrifício pessoal’ na previsão dos comportamentos de cidadania organizacional. Parece igualmente

importante, tendo presentes os resultados desta pesquisa, considerar outros focos para além da organização, como seja a profissão, na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. Uma parcela significativa dos comportamentos de cidadania organizacional é explicada neste estudo pelo empenhamento profissional e suas dimensões. Estar empenhado com a profissão, estar ligado afectiva e instrumentalmente à mesma não significa estar de costas voltadas para a adopção de comportamentos de ajuda, apoio e defesa da organização, pelo que se encontra apoio para a inclusão deste foco de empenhamento nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional.

12.4. O papel dos motivos de gestão das impressões na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional

A gestão das impressões implica manobrar a imagem de si próprio, de modo a controlar as impressões que os outros formam acerca do indivíduo. Trata-se de um processo de influência que visa orientar a forma como os outros percebem, percebem e avaliam o indivíduo.

Nem sempre o “bom cidadão organizacional” age tendo presentes motivos altruístas, isto é, razões que visem unicamente satisfazer os interesses da organização e as necessidades dos colegas de trabalho (Bolino, 1999). Por vezes, motivos interesseiros, egoístas poderão explicar esses comportamentos, motivos esses que se centram na satisfação de necessidades próprias. É um pouco ingénuo, moralista até, acreditar que os indivíduos no local de trabalho giram a sua conduta tendo por base, exclusivamente, motivos desinteressados. As organizações são arenas políticas, plenas de interesses divergentes e, na maior parte das vezes, este cenário não se coaduna com a visão evangélica do “bom soldado”. Contudo afirmar que os motivos da gestão das impressões são o único motivo presente na vida organizacional e na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional parece um pouco exagerado, uma vez que reduz a organização a uma visão meramente utilitarista e instrumental. Entender os motivos que subjazem aos comportamentos de cidadania organizacional, quer sejam os motivos mais tradicionais (troca social, empenhamento, motivos pró-sociais, preocupação organizacional) quer se trate dos motivos de gestão das impressões, deverá guiar as pesquisas sobre estes tópicos. Como Bolino *et al.* (2004: 233) admitiram “(...) muitos indivíduos enveredam por comportamentos de cidadania organizacional porque são bons soldados e, na maior parte

das vezes, os comportamentos de cidadania organizacional facilitam o desempenho organizacional e melhoram o ambiente de trabalho”.

O campo de estudo dos motivos de gestão das impressões, e principalmente da sua influência nos comportamentos de cidadania organizacional, encerra, ainda, algumas questões por resolver, algumas hesitações, o que torna difícil a sua pesquisa.

Em primeiro lugar, há que entender que os indivíduos os possam adoptar tendo em vista beneficiar a organização e/ou as pessoas, mas também tem que se admitir que o alvo possa ser criar impressões positivas, sem a preocupação em melhorar a organização e o ambiente de trabalho. Em segundo lugar, outros autores (por exemplo, Podsakoff *et al.*, 1993) advogam que o fundamental não será discernir os motivos subjacentes aos comportamentos de cidadania organizacional, mas sim os efeitos desses comportamentos independentemente das razões que os geram. Aqui pode-se contra-argumentar: Será que os “bons actores” geram comportamentos, comparáveis em termos de eficácia organizacional, aos dos “bons soldados”? (Cunha *et al.*, 2004). O estudo da gestão das impressões é complexo e exige, da parte do investigador, alguma abertura e perspicácia intelectual, que não se deverá cingir a uma visão idealizada da questão, nem se limitar a uma perspectiva essencialmente instrumental, “egoística”; na prática, o equilíbrio destas duas perspectivas deve ser encontrado, porque capaz de reflectir melhor a realidade das organizações.

O objectivo deste estudo não é analisar os efeitos dos comportamentos de cidadania organizacional, mas sim identificar causas/antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional, pelo que esta pesquisa se arreda do debate entre motivos dos comportamentos de cidadania *versus* suas consequências. Não interessa tanto se os motivos de gestão das impressões geram comportamentos negativos, que não beneficiem a organização ou as pessoas que nela trabalham, ou se geram comportamentos positivos, tal como os outros motivos mais tradicionais. Importa, fundamentalmente, identificar a natureza da relação entre motivos de gestão das impressões e comportamentos de cidadania organizacional e avaliar o potencial preditivo desta variável independente, a par de outras variáveis.

Neste estudo, o perfil do enfermeiro que age motivado pela gestão das impressões é descrito como contratado, do sexo masculino, com menos idade, sem qualquer especialização em enfermagem, há menos tempo na organização, na profissão, na categoria profissional e no serviço no qual trabalha. Trata-se de um indivíduo jovem, em início de carreira, imbuído de pragmatismo. A análise de correlações acrescenta ainda que os motivos de gestão das impressões se relacionam negativamente com os empenhamentos

afectivos (na organização, na profissão e no grupo de trabalho) e se associam positivamente aos empenhamentos normativos (na organização, na profissão e no grupo de trabalho) e ao empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’. O enfermeiro que actua motivado pela gestão das impressões é tendencialmente pouco empenhado afectivamente na organização, na profissão e no grupo de trabalho e empenhado normativamente nestes três focos. Além disso, um enfermeiro com o perfil de “bom actor organizacional” encontra-se ligado à organização por laços instrumentais.

Os modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional aqui apresentados conferem peso explicativo à variável motivos de gestão das impressões, embora com sinal negativo.

Deste modo, a hipótese 9 foi verificada. Os motivos de gestão das impressões contribuem para explicar a variabilidade dos comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a um nível mais elevado de motivos de gestão das impressões corresponde um menor nível de comportamentos de cidadania organizacional.

Os resultados deste estudo indiciam que o empenhamento organizacional e suas dimensões: afectiva, normativa e instrumental – ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’, o empenhamento profissional e suas dimensões afectiva e instrumental são capazes de influenciar os comportamentos de cidadania dos enfermeiros a trabalhar em hospitais a par dos motivos de gestão das impressões. Aos motivos tradicionalmente estudados agregam-se antecedentes menos estudados, nos quais se integram os motivos de gestão das impressões e esta é uma contribuição presente neste estudo. Os indivíduos que no seio da organização mais usam os motivos de gestão das impressões são aqueles que evidenciam um perfil de mau cidadão organizacional. Os que admitem usar menos tácticas impressivas, apresentam-se como “bons cidadãos organizacionais”. As organizações hospitalares analisadas, se quiserem promover a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, podem ter interesse em dissuadir a proliferação de comportamentos de gestão das impressões no dia-a-dia.

As conclusões deste trabalho afastam a possibilidade dos comportamentos de cidadania organizacional poderem resultar de motivos auto-interessados. Neste sentido, posiciona-se contra estudos mais recentes que sublinham o papel importante destes motivos no traçar do perfil do bom cidadão organizacional (Bolino *et al.*, 2006; Grant & Mayer, 2009).

Quanto menos os enfermeiros usam os motivos de gestão das impressões mais exibem comportamentos de cidadania organizacional. Não se pode ignorar, contudo, que as

respostas dos enfermeiros poderiam ter sido influenciadas por um desejo de evitar apresentarem-se de uma forma negativa. A escala dos motivos de gestão das impressões, devido à formulação dos seus descritores, pode ter suscitado nos respondentes respostas socialmente desejáveis, de modo a evitar uma imagem negativa. As próprias respostas podem ter desencadeado uma tentativa de gestão das impressões, de forma a afastar avaliações negativas por parte do investigador. É sabido que, na sua essência, a enfermagem é uma profissão de ajuda aos doentes, uma “vocação” orientada para o utente. Responder segundo aquilo que é socialmente correcto, recusando os motivos que denunciam interesses próprios, pode funcionar, ao mesmo tempo, como um modo de evitar potenciais dissonâncias e conflitos e como uma forma de preservar a imagem e identidade profissional, aos olhos de um potencial avaliador.

12.5. A relação entre empenhamento e os motivos de gestão das impressões: breves considerações

No capítulo 10, foi feita referência à relação entre empenhamento (focos e dimensões) e os motivos de gestão das impressões. Embora não se tenha elaborado qualquer hipótese no âmbito desta relação, é pertinente fazer alguns comentários a estes resultados.

Os motivos de gestão das impressões relacionam-se negativamente com o empenhamento organizacional afectivo, com o empenhamento profissional afectivo, com o empenhamento afectivo no grupo de trabalho e com o empenhamento no grupo de trabalho. Associam-se ao empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’ e aos empenhamentos normativos (organizacional, profissional e no grupo de trabalho), desta feita apresentando sinal positivo. A discussão destes resultados não tem por base outros estudos relacionando a gestão das impressões e o empenhamento. Tendo por base o que se conhece, trata-se de uma área inexplorada a carecer de investigação. Assim sendo, os comentários avançados terão uma natureza especulativa e de índole exploratória.

Pode não constituir surpresa o facto de um “bom actor organizacional” manifestar laços afectivos mais fracos em relação à organização, à profissão e ao grupo de trabalho. A ligação afectiva, independentemente do foco de empenhamento, implica afecto, estar disposto a fazer sacrifícios em prol de, diz respeito ao envolvimento e identificação com o colectivo (a organização, a profissão, o grupo de trabalho). Os motivos de gestão das

impressões têm subjacente a ideia do auto-interesse, da satisfação dos interesses particulares, de modo a promover o bem-estar individual. Pode ser difícil conciliar os interesses colectivos com os interesses individuais, daí que os motivos de gestão das impressões se desenvolvam a expensas do empenhamento afectivo - organizacional, profissional ou no grupo de trabalho.

Esta interpretação acompanha os dados recolhidos, mas os dados poderiam configurar outra apresentação: a de uma relação positiva entre motivos de gestão das impressões e a dimensão afectiva de empenhamento. Sentir afecto, estar envolvido emocionalmente, estar disposto a envidar esforços em prol do colectivo poderá não afastar a consideração dos próprios interesses. Gerir impressões, influenciar a imagem que os outros têm do indivíduo, é um acto que tem sido frequentemente interpretado como falso, pretensioso, cínico e maquiavélico. Mas não tem que ser assim. A gestão das impressões é um comportamento expectável, em vez de condenável (Gomes, 1999). Um enfermeiro que queira impressionar os colegas de trabalho, que deseje ficar bem visto perante o seu chefe não tem, necessariamente, que se sentir pouco ligado afectivamente ao seu hospital, à sua profissão e ao grupo de trabalho, nem tão pouco deve esperar destes seus actos consequências negativas para as várias entidades envolvidas. Motivos altruístas e motivos de gestão das impressões poderão conviver pacificamente num mesmo enfermeiro (Bolino, 1999, Grant & Mayer, 2006), sem que tal signifique uma relação de soma nula, em que o efeito de um dos motivos anula o outro.

Trazendo à mente os resultados deste estudo, há que considerar a possibilidade de terem sido contaminados pelo facto das variáveis terem sido analisadas tendo por base uma única fonte: as auto-descrições. Pode ter acontecido que os respondentes, numa tentativa de coerência e de apresentação de uma imagem positiva e unificada, tenham influenciado as respostas. Assim sendo, por exemplo, sentir-se parte da família do hospital pode ser percebido como sendo incongruente com o facto do enfermeiro se preocupar com o hospital para evitar parecer preguiçoso, por exemplo, o que o levará a afastar esse pretenso conflito e a apresentar coerência nas respostas.

Os motivos de gestão das impressões apresentam relações positivas com a dimensão normativa do empenhamento organizacional, profissional e no grupo de trabalho. Nos estudos sobre empenhamento organizacional e profissional, as correlações encontradas entre empenhamento afectivo e normativo e respectiva variável consequente reportaram, na maior parte das vezes, a mesma direcção, embora a intensidade fosse mais frouxa, no caso da dimensão normativa (Meyer *et al.*, 1993). Tal não se verifica relativamente à

relação com a variável motivos de gestão das impressões. O sentimento de obrigação e responsabilidade, a percepção da culpa e de injustiça associadas ao abandono da organização, da profissão e do grupo de trabalho, que caracteriza a natureza do empenhamento normativo, parecem contribuir para a utilização dos motivos de gestão das impressões por parte dos enfermeiros. Uma possível explicação para este resultado poderá residir na natureza hipócrita e falsa desta dimensão de empenhamento. Investigações futuras devem explorar esta relação e averiguar o papel do empenhamento normativo nos motivos de gestão das impressões. Poderá chegar-se à conclusão de que é um tipo de empenhamento menos benéfico, se não se querem profissionais com um perfil de “bom actor”.

Uma justificação alternativa pode, também, ajustar-se aos dados, se não se considerar a gestão das impressões como algo bom ou mau em si mesmo, mas como uma estratégia reflectora da realidade organizacional, que não implica necessariamente consequências negativas. O enfermeiro poderá sentir dever, responsabilidade e, ao mesmo tempo, tentar influenciar a imagem que os outros constroem a propósito do seu trabalho.

Por último, os resultados empíricos demonstram que os motivos de gestão das impressões se relacionam com o empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’. O empenhamento organizacional instrumental tem apresentado, em vários estudos, correlações negativas ou sem significado estatístico com as variáveis consequentes com reflexo negativo no contexto organizacional, como por exemplo a negligência e o absentismo voluntário. Os enfermeiros predominantemente vinculados ao hospital, porque não têm outra alternativa em termos de emprego, podem ter uma maior tendência para gerir impressões no seu local de trabalho, de modo a criar uma imagem favorável nos colegas de trabalho e nas chefias, impressão essa que pode não corresponder à realidade. A intenção do executante determina, em grande parte, as consequências positivas ou negativas do uso dos motivos de gestão das impressões. Criar uma impressão não tem que ser um acto continuado; quando ninguém está a observar, pode-se ignorar a identidade que se pretendia que o outro descortinasse.

Independentemente do sentido do sinal relativamente à relação entre comportamentos de cidadania organizacional e motivos de gestão das impressões fica provado que esta classe de motivos explica, em parte, a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, pelo que interessa explorar esta relação em estudos posteriores.

12.6. A influência dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania dos enfermeiros: diferenças entre hospitais

Quando se enceta uma análise mais fina por hospital, verifica-se que as diferenças entre o Hospital de S. Marcos, Braga e o Centro Hospitalar do Alto Ave – Guimarães são residuais, no que concerne às variáveis que integram os modelos explicativos. Verifica-se que quer o empenhamento organizacional quer o empenhamento profissional e os motivos de gestão das impressões entram nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros que trabalham no Hospital de S. Marcos, Braga e no Centro Hospitalar do Alto Ave – Guimarães. No respeitante às dimensões de empenhamento, o empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’, o empenhamento organizacional afectivo e o empenhamento profissional afectivo são variáveis explicativas comuns aos dois hospitais. Assim sendo, a discussão, que se realizou a propósito da amostra global, parece poder aplicar-se a estes dois hospitais. Os enfermeiros que se sentem mais vinculados psicologicamente ao hospital, estão mais dispostos a esforçar-se em prol dele e que se sentem mais ligados psicologicamente à enfermagem estão mais inclinados a agir de acordo com o perfil do bom cidadão organizacional. Os que percebem que foram acumulando investimentos na organização empregadora, que sentem laços afectivos em relação ao hospital e em relação à sua profissão demonstram uma propensão maior para exhibir comportamentos de cidadania organizacional.

Merece uma reflexão adicional a análise dos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional no Centro Hospitalar do Alto Ave – Fafe, uma vez que existem algumas diferenças significativas relativamente aos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional dos outros dois hospitais. No Centro Hospitalar do Alto Ave – Fafe, as variáveis explicativas dos comportamentos de cidadania organizacional encontradas foram o empenhamento organizacional, nomeadamente a dimensão empenhamento organizacional instrumental – ‘sacrifício pessoal’ e o empenhamento no grupo de trabalho e a dimensão afectiva deste foco de empenhamento. No que concerne a esta unidade hospitalar, os enfermeiros que têm mais intenções de exhibir comportamentos de cidadania organizacional são os que estão mais vinculados psicologicamente ao hospital, nomeadamente através dos investimentos que temem perder se o abandonarem e que se sentem mais vinculados ao grupo de trabalho,

nomeadamente através de laços afectivos. Recorda-se que o empenhamento no grupo de trabalho não figura no modelo explicativo que emergiu com a amostra global, nem nos modelos explicativos referentes aos dois outros hospitais. Embora merecedores de uma análise mais aprofundada, estes dados devem ser lidos com algumas reservas por se estar perante uma subamostra de tamanho reduzido (< 30).

Ainda assim, observa-se que o empenhamento no grupo de trabalho se erige, neste caso em concreto, como uma variável com potencial explicativo relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional. A ligação psicológica ao grupo de trabalho e o desejo de um esforço extra em prol desse grupo explicam a adopção de comportamentos de cidadania organizacional. Sendo o grupo de trabalho um foco mais próximo do enfermeiro, relativamente à organização ou à profissão, e sendo um foco mais concreto com o qual contacta diariamente, este foco pode explicar com maior clareza as respostas comportamentais do profissional de enfermagem. Além disso, alguns dos comportamentos habitualmente designados de cidadania organizacional estão explicitamente direccionados para os colegas de trabalho, o que poderá explicar, em parte, a relação entre empenhamento no grupo de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

O Centro Hospitalar do Alto Ave resultou da integração do Hospital Nossa Senhora da Oliveira, Guimarães e do Hospital de S. José, Fafe. O Hospital de S. José conta com cerca de 140 anos de existência e faz parte do Centro Hospitalar do Alto Ave desde 2007. Tem uma lotação de cerca de 100 camas e, segundo o Relatório de Contas de 2008 do Centro Hospitalar do Alto Ave, tem apenas dois pisos. O primeiro piso integra os serviços de ambulatório e o segundo o internamento e o bloco operatório. Trata-se de um hospital de pequena dimensão que alberga as especialidades de medicina interna, cirurgia geral e ortopedia. O número de enfermeiros a trabalhar nesta instituição é reduzido comparativamente ao Hospital de S. Marcos, Braga e ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Guimarães. O facto de ter poucos serviços a funcionar e de contar com apenas dois pisos pode levar a que o relacionamento entre profissionais de saúde e, mais concretamente entre enfermeiros, possa ser mais próximo. Essa proximidade física e relacional pode facilitar o desenvolvimento de um empenhamento no grupo de trabalho mais intenso, nomeadamente no que diz respeito à ligação afectiva. O foco organização, por ser um foco mais distante dos indivíduos e com uma natureza mais abstracta, pode suscitar maiores dificuldades de identificação, nomeadamente no respeitante à ligação afectiva em relação à organização. Nesta linha de raciocínio, a ligação à organização é instrumental, tendo em vista apenas que não se reduzam ou percam os investimentos

acumulados ao longo do tempo. Este receio de perda dos *side bets* leva a que se invista em comportamentos de apoio, ajuda e promoção da organização.

A análise demográfica da amostra referente ao Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe mostra, ainda, que a maior parte dos profissionais trabalha na instituição há mais de 11 anos e que grande parte dos enfermeiros tem mais de 10 anos de antiguidade em relação ao serviço, o que pode reforçar a hipótese do relacionamento estreito entre enfermeiros, relacionamento esse que vem perdurando no tempo. É a ligação afectiva ao grupo de trabalho e os sacrifícios que se está disposto a fazer em prol dos seus interesses que explica, em parte, a adopção de comportamentos voluntários e não necessariamente recompensados beneficiadores da organização e dos colegas de trabalho por parte dos enfermeiros desta instituição hospitalar.

Parece poder concluir-se que embora os focos organização e profissão sejam predominantes na relação entre empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional, isso não constitui ‘regra geral’, podendo, em função do contexto, o grupo de trabalho emergir como foco central dessa relação. Só naturalmente um estudo de maior dimensão, que abarcasse um maior número de instituições, permitiria fazer luz sobre esta questão.

Capítulo 13. CONCLUSÕES

Presidiu a esta investigação a intenção de estudar o efeito dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania organizacional. Para tal recorreu-se a uma amostra de 420 enfermeiros a trabalhar em três hospitais.

O capítulo que se segue apresenta as principais conclusões do trabalho, assim como as implicações dos resultados obtidos para a gestão e as limitações desta pesquisa e pistas para investigação futura.

13.1. Principais conclusões

Estudar os comportamentos de cidadania organizacional afigurou-se importante, uma vez que tais comportamentos, segundo a literatura, contribuem para a eficácia organizacional e para o bom relacionamento no local de trabalho. Tem sido defendido que uma organização que só contasse com o desempenho dos seus colaboradores, que se restringisse ao que está descrito na análise de funções, teria um desempenho fraco. As organizações que visam ser mais eficientes e eficazes, ou seja, mais produtivas, estimulam os seus empregados a desempenhar comportamentos não necessariamente recompensados e numa base voluntária, comportamentos esses que visem ajudar, apoiar e defender a organização e os colegas de trabalho. Os ‘bons cidadãos’ organizacionais são cruciais em períodos turbulentos e de instabilidade, em que as organizações devem fazer dos seus colaboradores os principais agentes de mudança.

As investigações anteriores dedicaram-se com maior afinho ao estudo dos antecedentes relacionados com a função e com as características de personalidade no respeitante à previsão dos comportamentos de cidadania organizacional. Menor atenção foi devotada ao papel do empenhamento no trabalho na explicação de tais comportamentos. A pesquisa anterior deu primazia à análise do empenhamento organizacional, mas as conclusões acerca do seu papel não geraram unanimidade. Relativamente ao empenhamento profissional e ao empenhamento no grupo de trabalho, o contributo foi ainda mais marginal, carecendo-se de estudos que esclarecessem com maior precisão o contributo destes empenhamentos na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. Havia dúvidas sobre o efeito da ligação psicológica à profissão no fomento da adopção de comportamentos de cidadania que tradicionalmente tinham como alvo a

defesa, o apoio, a promoção e o auxílio da organização. Em relação ao grupo de trabalho, ainda que alguns estudos tenham explorado a sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional, faltava esclarecer o seu papel explicativo. A análise deste foco de empenhamento pareceu ser importante, uma vez que o grupo de trabalho, constituído por colegas enfermeiros, reveste-se de particular interesse no dia-a-dia dos enfermeiros a trabalhar em unidades hospitalares.

Assim sendo, optou-se por conduzir esta pesquisa num quadro multifocal e multidimensional no que diz respeito ao empenhamento no trabalho. Vários autores tinham aconselhado esta perspectiva, por acreditarem que a sua inclusão nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional acrescentaria capacidade explicativa aos modelos (veja-se, por exemplo, o estudo recente de Tsoumbris & Xenikou, 2010) e um entendimento mais claro do contributo de cada variável *per si*.

A literatura acerca destas áreas de investigação tinha alertado para a necessidade de se desenvolverem estudos que, por um lado, estivessem munidos de uma perspectiva multifocalizada e multidimensional de empenhamento, e por outro, se dedicassem à investigação dos motivos menos considerados, como por exemplo, a gestão das impressões. Tais motivos ou antecedentes poderiam explicar melhor a adopção de comportamentos de cidadania organizacional. Devido à sua natureza instrumental, os motivos de gestão das impressões não haviam sido muito estudados na literatura, uma vez que se afastavam dos motivos “altruístas” mais tradicionalmente associados aos comportamentos de cidadania organizacional.

Ainda que grande parte da investigação acerca dos comportamentos de cidadania organizacional tenha privilegiado a consideração do conceito como multidimensional, nesta pesquisa não se perfilhou desta opção teórica. Escolheu-se considerar os comportamentos de cidadania organizacional enquanto constructo unidimensional. Tal opção prendeu-se com a crença, aliás defendida por outros investigadores (Konovsky & Pugh, 1994; Lepine *et al.*, 2002; Bolino *et al.*, 2006; Gellatly *et al.*, 2006; Lambert *et al.* 2008 e Tsoumbris & Xenikou, 2010), de que os comportamentos de cidadania organizacional resultam da soma das suas dimensões e, assim sendo, está-se a capturar o significado pleno do conceito quando se está a considerá-lo unidimensional, e com a convicção esgrimida de que para entender a relação desta variável com as variáveis explicativas seria melhor analisar o menor número de indicadores, de modo a encontrar um modelo explicativo mais simples e satisfatório (Konovsky & Pugh, 1994).

Recorda-se que os objectivos que guiaram este trabalho de investigação foram três: estudar a relação entre os focos de empenhamento, nomeadamente o empenhamento organizacional, o empenhamento profissional e o empenhamento no grupo de trabalho; analisar o contributo explicativo dos focos e dimensões de empenhamento relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional e, finalmente, perceber o potencial explicativo dos motivos de gestão das impressões no que concerne aos comportamentos de cidadania organizacional.

Para responder aos objectivos delineados, recorreu-se a um inquérito por questionário a uma amostra de conveniência de 420 enfermeiros, a trabalhar em três hospitais: no Hospital de S. Marcos, Braga e no Centro Hospitalar do Alto Ave – unidades de Guimarães e Fafe.

No que concerne ao primeiro objectivo delineado, concluiu-se que o empenhamento organizacional, o empenhamento profissional e o empenhamento no grupo de trabalho se relacionam entre si, não suportando a consideração da relação enquanto soma nula, ou seja, o empenhamento em relação a um foco não inibe que um colaborador esteja simultaneamente empenhado nos outros focos. Essa possibilidade tinha sido aventada na hipótese 1, que foi, assim, corroborada. Ganha sentido a consideração do empenhamento enquanto um constructo multivariado.

Relativamente ao segundo objectivo, as principais conclusões do trabalho remetem para a consideração do empenhamento organizacional enquanto variável de relevo na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente das suas dimensões afectiva, normativa e instrumental (subdimensão ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’). Os enfermeiros ligados afectivamente ao seu hospital e vinculados sob a forma instrumental, materializada no desejo de não perder os investimentos e apostas feitos no hospital, estão mais inclinados em adoptar comportamentos de cidadania organizacional. Assim sendo, confirmam-se as hipóteses 2 e 3, que remetiam, respectivamente, para o papel explicativo do empenhamento organizacional no respeitante aos comportamentos de cidadania organizacional e para o papel preditivo das dimensões afectiva e normativa do empenhamento organizacional no que concerne a tais comportamentos, e dá-se apoio parcial à hipótese 4, uma vez que somente a subdimensão ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’ mostrou relacionar-se positivamente com a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, enquanto a subdimensão ‘escassez de alternativas’ evidenciou, ao nível das correlações, uma relação negativa com os comportamentos de cidadania organizacional.

Um dos contributos principais deste estudo prende-se com o peso explicativo que é conferido à subdimensão ‘sacrifício pessoal’ do empenhamento organizacional instrumental no perfil do enfermeiro bom cidadão organizacional. Os estudos anteriores não tinham explorado esta subdimensão e esta pesquisa demonstrou a importância da destriça, no caso da amostra analisada. A adopção de comportamentos de cidadania organizacional depende da forma de empenhamento organizacional instrumental partilhada pelos enfermeiros. A componente ‘escassez de alternativas’ parece correlacionar-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional, mas a percepção da perda de sacrifícios pessoais avultados pode ocasionar comportamentos de cidadania organizacional.

O empenhamento profissional aparece como variável com poder explicativo nos modelos dos comportamentos de cidadania organizacional, isto é, os enfermeiros vinculados à sua profissão, que estão dispostos a um esforço extra em prol dela, exibem mais comportamentos de cidadania organizacional. Confirma-se assim a hipótese 5, que estabelecia que o empenhamento profissional contribuía para explicar a variabilidade nos níveis de comportamentos de cidadania organizacional, sendo que a um maior empenhamento profissional correspondia um nível superior de comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, as vertentes afectiva e instrumental, são as dimensões de empenhamento profissional que mais se destacam na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional. Os enfermeiros que estão ligados afectivamente à sua profissão e não estão dispostos a abandoná-la devido aos investimentos que nela fizeram, estão mais propensos a enquadrar-se no perfil do bom cidadão organizacional. A hipótese 6 é corroborada parcialmente, já que somente o empenhamento profissional afectivo, e não o empenhamento profissional normativo, explica os comportamentos de cidadania organizacional adoptados.

Os resultados aqui divulgados sublinham a importância de se incorporar o empenhamento profissional nos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional. Estudos mais recentes têm validado a capacidade preditiva adicional do empenhamento profissional, em relação a outros focos de empenhamento, na explicação dos comportamentos dos empregados no trabalho (Tsoumbris & Xenikou, 2010). A influência da dimensão instrumental do empenhamento profissional tem sido pouco explorada e os estudos apontavam para um efeito negativo. Esta dimensão deve ser objecto de maior aprofundamento, constituindo tema para investigação futura.

O empenhamento no grupo de trabalho não foi incluído como variável explicativa dos comportamentos de cidadania organizacional, infirmo-se assim a hipótese 7. De igual forma, as dimensões afectiva e normativa de empenhamento no grupo de trabalho não evidenciam potencial explicativo sobre tais comportamentos. A hipótese 8 é também refutada. O empenhamento no grupo de trabalho parece não ter influência directa sobre a adopção de comportamentos de cidadania organizacional, no caso deste estudo. Chama-se a atenção para o facto de a incorporação do empenhamento no grupo de trabalho nos modelos explicativos de comportamentos de cidadania organizacional poder ser dependente do contexto, uma vez que na subamostra da unidade hospitalar de Fafe esta variável aparece a explicar o perfil dos empregados bons cidadãos organizacionais.

A necessidade de contribuir para o entendimento de como os vários focos e dimensões de empenhamento contribuem para a explicação dos comportamentos de cidadania organizacional tem sido reiteradamente sublinhada por alguns investigadores. A contribuição principal deste estudo parece radicar na consideração de um modelo de empenhamento multifocal e multidimensional na explicação dos comportamentos de cidadania organizacional, tal como se foi sublinhando na análise dos resultados e discussão dos mesmos (capítulos 10 e 11).

Também foi possível concluir que motivos de gestão das impressões explicam a adopção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos enfermeiros, sendo que os enfermeiros que evidenciam um maior nível de comportamentos de cidadania organizacional são aqueles que apresentam menos motivos de gestão das impressões, confirmando-se a hipótese 9. A presente investigação contribui para superar uma lacuna no que concerne ao estudo dos comportamentos de cidadania organizacional, ao incorporar nos modelos explicativos deste tipo de comportamento uma variável que é instrumental por natureza e que visa a prossecução de interesses próprios e a obtenção de dividendos relacionados com a apresentação de uma boa imagem face às chefias. Não se sustentou uma relação positiva entre motivos de gestão das impressões e comportamentos de cidadania organizacional. O postulado de que ao lado de motivos conotados como altruístas poderiam estar motivos egoístas e instrumentais e que os comportamentos de cidadania organizacional poderiam ter subjacentes intenções de gestão de impressões, a par da defesa dos interesses da organização e do apoio e colaboração com a mesma, não ganhou o apoio dos dados, mas tal constatação não deve contribuir para que os estudos futuros não explorem o papel dos motivos de gestão das impressões nos comportamentos de cidadania organizacional.

A consideração dos modelos explicativos dos comportamentos de cidadania organizacional para cada uma das unidades hospitalares alvo do estudo permitiu afirmar que os resultados, em geral, não estão dependentes do contexto. Todavia, foram encontradas diferenças entre um dos hospitais e os dois restantes no que diz respeito ao empenhamento no grupo de trabalho. No Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe, o empenhamento no grupo de trabalho, nomeadamente na vertente afectiva, evidencia-se como variável explicativa dos comportamentos de cidadania organizacional.

13.2. Implicações para a gestão

Os resultados da presente investigação, além de procurarem ser contributos teóricos, devem ser encarados também como capazes de guiar a acção dos gestores, na prática do dia-a-dia, no seio das organizações, no que diz respeito à promoção de comportamentos de cidadania organizacional. Os decisores hospitalares ao nível da gestão de topo, bem como os enfermeiros-chefe, ao nível operacional, têm como atribuição potenciar, promover o desenvolvimento deste tipo de comportamentos considerados benéficos para a organização, utilizando com esse objectivo técnicas de gestão, nomeadamente de gestão de recursos humanos.

A discussão dos resultados sugere alguns domínios de actuação. Por um lado, verificou-se que o empenhamento organizacional e o empenhamento profissional, bem como as suas dimensões, contribuem para desenvolver os comportamentos de cidadania organizacional. Sendo assim, os gestores podem actuar nestes domínios de empenhamento, de modo a apelar ao desenvolvimento de comportamentos de cidadania por parte dos enfermeiros. Uma vez que o empenhamento profissional contribui para os comportamentos de cidadania organizacional, os gestores devem apelar à sua promoção.

A administração hospitalar poderia envidar esforços para desenvolver relações contratuais mais duradouras com os enfermeiros, de modo a se gerar estabilidade laboral e a se criarem perspectivas de evolução na carreira. Se o enfermeiro percepcionar que o hospital está disposto a investir nele, o relacionamento baseado na troca social é fomentado. A precariedade laboral induz a que os empregados percebam da parte da organização uma visão instrumental em relação aos recursos humanos e acreditem que o seu objectivo é essencialmente a mera troca económica. Ora tal comportamento da parte da gestão hospitalar não leva ao desenvolvimento do empenhamento organizacional, mormente o afectivo e o normativo, dimensões consideradas importantes para que se

destaque o “bom cidadão organizacional”. Tal advertência é especialmente importante para os hospitais entidades públicas empresariais (EPE), que, alegando razões economicistas, têm apostado, nos últimos anos, em contratos de trabalho precários, contratos negociados com contrapartidas financeiras menos vantajosas para o enfermeiro comparativamente a um passado recente.

O desenvolvimento do empenhamento organizacional poderá passar pela valorização dos processos de recrutamento e selecção dos enfermeiros, procurando-se atrair pessoas com um perfil em termos de valores que se ajuste ao perfil que a organização partilha.

As chefias hospitalares têm enfatizado a importância do sistema hospitalar gerar eficiência e eficácia, no sentido de se proporcionar maior qualidade no serviço prestado ao utente, sem gasto supérfluo de recursos. Se os sistemas de recompensa/remuneração assentarem no desempenho da organização ou, em última análise, no desempenho de um serviço hospitalar, os profissionais de enfermagem sentir-se-ão mais motivados a identificar-se e a envolver-se com o hospital e a adoptar mais comportamentos de cidadania organizacional.

Parece ser contraproducente elaborar descrições de funções muito exaustivas e detalhadas. Os comportamentos de cidadania organizacional têm uma vocação espontânea, que listagens exaustivas de tarefas e deveres poderão inibir em vez de potenciar. Os sistemas de acreditação, em desenvolvimento em muitos hospitais, ao funcionar como tentativas de formalização e de imposição de procedimentos standardizados, contrariam o propósito da promoção e incentivo de comportamentos de cidadania organizacional.

Relativamente ao empenhamento profissional, os administradores hospitalares deverão ter a preocupação de integrar nos valores e objectivos hospitalares os valores e objectivos da enfermagem enquanto profissão, de modo a se gerar compatibilidade de visões e interesses e a apoiar a identificação dos profissionais com o hospital. De igual modo, o apoio e o incentivo à formação profissional (de curta e longa duração) e a valorização da aquisição de novas competências, bem como o abrir de perspectivas de carreira podem propiciar o empenhamento profissional afectivo e instrumental e esta troca social pode, cumulativamente e ao longo do tempo, criar laços afectivos vinculativos e a percepção de acumulação de apostas, que poderão resultar em enfermeiros mais preocupados em ajudar o hospital e os colegas de trabalho. Se o que se acaba de enunciar não se concretizar, é possível que os laços que ligam o enfermeiro ao hospital sejam meramente instrumentais, baseados na percepção de que a permanência resulta da

impossibilidade de encontrar outra alternativa de emprego. Esta ligação não chegará para alimentar vínculos afectivos considerados essenciais para que os comportamentos de cidadania organizacional ocorram.

Por outro lado, os dados recolhidos nesta investigação demonstram que os motivos de gestão das impressões estão menos presentes no “bom cidadão organizacional”. A nível do recrutamento e selecção de pessoal é necessário privilegiar pessoas que denotem menor tendência para a utilização de motivos impressivos, nos vários aspectos da sua vida. O processo de selecção deverá ter em mente a identificação de pessoas mais propensas à gestão das impressões. É sugerido também que se preste atenção à qualidade e frequência do tipo de comportamento de cidadania organizacional observado, quando se avalia o desempenho do enfermeiro. O enfermeiro-chefe, responsável por avaliar o desempenho do seu grupo de trabalho, deve estar atento aos profissionais que actuam tendo razões de aprovação social ou “para parecer bem”. Geralmente pessoas com este perfil põem em prática comportamentos de ajuda aos colegas ou de cumprimento das regras do hospital, somente quando o supervisor está presente (Bolino *et al.*, 2004).

Por último, é de especial relevância assegurar que os enfermeiros têm as competências e capacidades necessárias para levar a cabo comportamentos de cidadania organizacional e, para além disso, não substituam as suas responsabilidades e deveres profissionais por estes comportamentos discricionários (Bolino *et al.*, 2004). Os comportamentos de cidadania organizacional, quando incentivados para suprir carências em termos de recursos humanos e financeiros, podem ser indicadores de má gestão de pessoal e esconder fragilidades severas a nível da gestão hospitalar.

13.3. Limitações da pesquisa e pistas para investigação futura

“Não menos que o saber, agrada-me duvidar”. (Dante Alighieri, poeta italiano, 1265-1321)

Qualquer pesquisa enferma de limitações. O investigador tem consciência das falhas e do que, eventualmente, deveria ser melhorado na sua pesquisa. O longo percurso trilhado, curiosamente ou não, aviva-nos esta percepção, o que é sinónimo de alguma maturidade científica e intelectual.

Uma das limitações prende-se com o facto de se ter usado uma amostra de conveniência. É sabido que este tipo de amostragem é não probabilístico e, por isso mesmo, não permite que se extrapole as conclusões de um estudo para o universo ou

população. A leitura dos resultados desta pesquisa deve rodear-se de cautelas e reservas quanto à extensão e generalização dos mesmos ao universo em causa: enfermeiros e, mais ainda, quando o estudo incidir sobre outras classes profissionais. Além disso, estudam-se aqui enfermeiros de três unidades hospitalares, que reflectem, porventura, a cultura e história própria de cada hospital, o que, de alguma forma, influencia os resultados empíricos. Houve, no entanto, a preocupação de estudar as diferenças entre hospitais para reduzir o efeito do contexto e os resultados não registam diferenças de monta no que concerne às variáveis independentes e dependentes deste estudo, com excepção do Centro Hospitalar do Alto Ave – unidade de Fafe.

O baixo nível de consistência interna (menor que 0,70) de algumas das escalas utilizadas, nomeadamente o empenhamento organizacional normativo, o empenhamento organizacional instrumental – escassez de alternativas e do empenhamento profissional normativo poderá ter influenciado os resultados, aconselhando-se que, em estudos futuros, se ultrapasse esta limitação. No caso da dimensão normativa do empenhamento organizacional e do empenhamento profissional, a revisão da escala pode ser útil, no sentido de compreender a verdadeira natureza deste tipo de empenhamento. Já Meyer & Allen (1997) tinham feito este reparo, contudo a atenção deve ser redobrada quando se está perante uma amostra culturalmente diferente da original, por esta exigir, necessariamente, alguns esforços na tradução e na aplicabilidade dos itens. Quanto ao empenhamento organizacional instrumental – ‘escassez de alternativas’, é composto por apenas dois itens, o que segundo alguns autores é insuficiente para medir o que se pretende. Devem ser pensados novos descritores, que tenham a ver com a natureza deste tipo de empenhamento e que reforcem a sua separação da outra subdimensão de empenhamento organizacional instrumental: o ‘sacrifício pessoal associado ao abandono’.

Este estudo não seguiu a orientação de algumas pesquisas sobre comportamentos de cidadania organizacional, que recolheram as variáveis independentes e as variáveis dependentes de fontes diferentes, geralmente usando auto-descrições, no caso das variáveis independentes, e a avaliação do supervisor, no caso das variáveis dependentes. No início tinha-se ponderado esta possibilidade, mas dificuldades de ordem prática afastaram esta alternativa. Optou-se por não sacrificar o tamanho da amostra. Por outro lado, é sabido que as avaliações dos supervisores não garantem objectividade aos dados, porque também elas estão sujeitas a enviesamentos, distorções e erros (Robinson & Morrison, 1995; Carmeli & Freund, 2004; Khalid & Ali, 2005).

As auto-descrições levam a enviesamentos, entre eles o que mais se destaca é o efeito de desejabilidade social. Consciente desta limitação, observa-se, no entanto, que em Ciências Sociais é um erro que, embora seja possível minimizar, não se consegue erradicar. Apesar desta constatação, dada a formulação dos itens da escala dos motivos de gestão das impressões, aconselha-se que esta seja sujeita a um trabalho de formulação e validação mais rigoroso.

A utilização do inquérito por questionário seguiu o trilha da maioria das investigações nestas áreas. Esta técnica de investigação social encerra algumas insuficiências, entre elas as dificuldades quanto ao uso da linguagem e a não veracidade das respostas obtidas. Contudo, permite aceder a um número elevado de respondentes e permite a comparação dos dados, o que é uma mais-valia importante. Fica sempre em mente, apesar de tudo, a necessidade de aprofundar alguns resultados, que só a pesquisa qualitativa proporcionaria, nomeadamente através da entrevista.

Uma investigação, ainda que invadida por um ímpeto inicial de procura e explicação cabal da realidade que se pretende estudar, raramente consegue responder a todas as questões que se levantam no decorrer da pesquisa. Acresce ainda o facto de se juntarem a essas questões novas interrogações. Por isso mesmo, apresentam-se algumas pistas e sugestões metodológicas e de natureza teórica.

Incita-se os futuros investigadores a estudar a possibilidade do empenhamento organizacional actuar como variável moderadora da relação entre os focos de empenhamento profissional e no grupo de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional.

Teria sido deveras interessante comparar o modelo latente de comportamentos de cidadania organizacional com o modelo agregado e averiguar a capacidade preditiva dos focos e dimensões de empenhamento e dos motivos de gestão das impressões relativamente a cada um dos modelos, de modo a garantir qual dos modelos arcaria com a maior superioridade explicativa.

Os investigadores, interessados nestes domínios de investigação, poderiam, também, explorar em que medida a distinção dos comportamentos de cidadania organizacional em função dos focos mais salientes para os enfermeiros seria uma mais-valia em termos de investigação. Comportamentos de cidadania direccionados para o doente, comportamentos de cidadania dirigidos aos colegas de trabalho e comportamentos de cidadania orientados para o hospital teriam por antecedentes classes distintas de variáveis independentes, nomeadamente os domínios de empenhamento. A mesma

orientação poderia ser tomada no que concerne aos motivos de gestão das impressões, no sentido de destringir os motivos de gestão das impressões direccionados à organização, aos colegas de trabalho, ao enfermeiro-chefe, aos médicos ou ao doente.

Um conselho em falta radica na maior atenção que terá que ser prestada à validação das escalas de medição dos constructos, mormente através da análise factorial confirmatória.

Uma outra pista de investigação aponta para o estudo da influência do empenhamento no grupo de trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional, especialmente nos comportamentos de cidadania dirigidos aos colegas de trabalho. Seria importante que se investigasse este foco de empenhamento tendo por base amostras provenientes de diferentes serviços hospitalares, desde os serviços mais generalistas aos serviços especializados.

Seria igualmente interessante compararem-se os perfis de “bom cidadão organizacional” dos enfermeiros sem especialização e com especialização, dos enfermeiros com maior ou menor antiguidade organizacional e profissional e dos enfermeiros pertencentes ao quadro ou simplesmente contratados. O estudo destas variáveis poderia melhorar a compreensão dos comportamentos de cidadania organizacional dos enfermeiros.

Deixam-se aqui algumas sugestões em matéria de estudo a quem se dignar seguir este percurso de investigação. Apesar das limitações que o estudo encerra, crê-se que este constitui uma contribuição para as áreas de conhecimento em causa e para a compreensão das intenções comportamentais, em matéria de cidadania organizacional, dos enfermeiros a trabalhar em hospitais portugueses. Sublinha-se o interesse em se estudar, não só o empenhamento organizacional, mas também os demais focos de empenhamento: o empenhamento profissional, o empenhamento no grupo de trabalho e, porque não, o empenhamento no supervisor ou em relação ao doente, e a sua influência nos comportamentos de cidadania organizacional. Insiste-se na importância dos motivos impressivos na compreensão desta classe de comportamentos. Trata-se de uma área pouco explorada, meritória de um maior número de contributos.

Uma última palavra é deixada aos colegas investigadores. Oxalá esta dissertação continue a alimentar o debate em torno destas questões e que os futuros investigadores se debrucem sobre o contexto nacional, que manifesta escassez de estudos nestas áreas de investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbad, G. & Torres, C. (2002). Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29.
- Abdulla, M. & Shaw, J. (1999). Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), 77-93.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990a). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 3 (4), 847-858.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N. (2003). Examining organizational commitment in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 511-515.
- Allen, T., Barnard, S., Rush, M. & Russell, J. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, 10 (1), 97-114.
- Alpander, G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: a case study of a nursing department. *Health Care Management Review*, 15 (4), 51-62.
- Alutto, J., Hrebiniak, L. & Alonso, R. (1971). A study of differential socialization for members of one professional occupation. *Journal of Health and Social Behavior*, 12, 140-147.
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Aranya, N. & Ferris, K (1983). Organizational - Professional conflict among U.S. and Israeli professional accountants. *Journal of Social Psychology*, 119, 153-161.

- Aranya, N. & Ferris, K. (1984). A reexamination of accountants organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, *LIX* (1), 1-15.
- Aranya, N. & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *The Journal of Social Psychology*, *97*, 15-22.
- Aranya, N., Kushnir, T & Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male dominated profession. *Human Relations*, *39*, 433-448.
- Aryee, S., Chen, Z., Sun, L. & Debrah, Y. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, *92* (1), 191-201.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14* (1), 20-39.
- Aydelotte, M. (1990). The evolving profession: the role of the professional organization. In N. Chaska (Eds.), *The nursing profession – turning points* (pp. 9-15). Missouri: The C.V. Mosby Company.
- Baker, W. (1995). Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using structural equation modelling. *Human Relations*, *48* (2), 169-186.
- Bamber, E. & Venkataraman, I. (2002). Big 5 auditor's professional and organizational identification: consistency or conflict?. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *21* (2), 21-38.
- Bartol, K. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, *22* (4), 815-821.
- Baruch, Y. & Winkelmann-Gleed, A. (2002). Multiple commitments: a conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust. *British Journal of Management*, *13*, 337-357.
- Bateman, T. & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, *26* (4), 587-595.
- Bateman, T. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *27* (1), 95-112.
- Baugh, S. & Roberts, R. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering Management*, *41*, 108-114.

- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.
- Becker, H. (1960). Notes of the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32-40.
- Becker, T. & Martin, S. (1995). Trying to look bad at work: methods and motives for managing poor impressions in organizations. *Academy of Management Journal*, 18 (1), 174-199.
- Becker, T. & Vance, R. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: an illustration of the direct products model with refinements. *Journal of Management*, 19, 663-682.
- Becker, T. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Becker, T. & Billings, R. (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, D. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 464-482.
- Becker, T., Randall, D. & Riegel, C. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation. *Journal of Management*, 21 (4), 617-638.
- Beletz, E. (1990). Professionalization – a license is not enough. In N. Chaska (Eds.), *The nursing profession – turning points* (pp. 16-23). Missouri: The C.V. Mosby Company.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50 (6), 701-726.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviors: a comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1 (3), 341-362.
- Bergeron, D. (2005). Organizational citizenship behavior: a negative relationship to career outcomes? *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.
- Bergeron, D. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32, 1078-1095
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.

- Besser, T. (1993). The commitment of Japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 58 (Dez), 873-881.
- Bishop, J. & Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-450.
- Blau, G. & Holladay, E. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 691-704.
- Blau, G. & Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 260-269.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Blau, G. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 284-297.
- Blau, G. (1999). Early-career factors influencing the professional commitment of medical technologists. *Academy of Management Journal*, 42 (6), 687-695.
- Blau, G. (2001a). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- Blau, G. (2001b). Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 85-93.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469-488.
- Blau, G., Paul, A. & John, N. (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Bolino, M. & Turnley, W. (1999). Measuring impression management in organizations: a scale development based on Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2 (2), 187-206
- Bolino, M. & Turnley, W. (2003). More than one way to make an impression: exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29 (2), 141-160.
- Bolino, M. (1999). Citizenship and impression management: good soldiers or good actors. *Academy of Management Review*, 24 (1), 82-98.

- Bolino, M., Turnley, W. & Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27 (4), 505-522.
- Bolino, M., Turnley, W. & Niehoff, B. (2004). The other side of the story: reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.
- Bolino, M., Varela, J., Bande, B. & Turnley, W. (2006). The impact of impression-management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 281-297
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Scmitt & W. Borman (Eds.). *Personnel selection* (pp-71-98). San Francisco: Jossey Bass.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T. & Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1/2), 52-69.
- Boshoff, C. & Mels, G. (2000). The impact of multiple commitments on Intentions to resign: an empirical assessment. *British Journal of Management*, 11(3): 55-272.
- Bozeman, D. & Kacmar, M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (1), 9-30.
- Bozeman, D. & Perrewé, P. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161-173.
- Brewer, A. & Lok, P. (1995). Managerial strategy and nursing commitment in Australian hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 789-799.
- Brief, A. & Aldag, R. (1980). Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Sociology of Work and Occupations*, 7 (2), 210-221.
- Brief, A. & Motowidlo, S. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11 (4), 716-725.
- Brierly, J. (1996). The measurement of organizational and professional commitment. *The Journal of Social Psychology*, 136 (2), 265-267.
- Brown, R. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.

- Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: Further reflections on their integration. In Brannen J. (Ed.). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research* (pp. 57-58). Aldershot: Avebury.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Buchko, A., Weinzimmer, L. & Sergeyev, A. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: a study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.
- Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: Dom Quixote.
- Cappeli, P. (2000). Managing without commitment. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 11-24.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7 (3), 289-309.
- Carmeli, A. & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 63-86.
- Carochinho, J. (1998). *Satisfação no trabalho, compromisso e cultura organizacional: um estudo empírico na banca com base no modelo dos valores contrastantes*. Tese de mestrado não publicada apresentada no ISCTE, Lisboa.
- Carson, K. & Bedeian, A. (1994). Career entrenchment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 2376-262.
- Carson, K. & Carson, P. (1997). Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? *Academy of Management Executive*, 11 (1), 62-75.
- Carson, K., Carson, P. & Bedeian, A. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Carson, K., Carson, P., Roe, C., Birkenmeier, B. & Phillips, J. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service, recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28 (1), 1-13.
- Cassar, V. & Briner, R. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment : exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 283-289.

- Cavanagh, S. (1989). Nursing turnover: literature review and methodological critique. *Journal of Advanced Nursing*, 14, 587-596.
- Chang, H., Chi, N. & Miao, M. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational turnover intentions using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Chaves, M. (1998). *O empenhamento organizacional e o empenhamento em relação ao supervisor: duas realidades de soma nula?* Tese de mestrado não publicada apresentada na Universidade do Minho, Braga.
- Chen, Z. & Francesco, A. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Chen, Z., Tsui, A. & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs organizational commitment: relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Cheng, B., Jiang, D. & Riley, J. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313-334.
- Cheng, Y. & Stockdale, M. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 465-489.
- Cherniss, C. (1991). A career commitment in Human Service Professionals: a biographical study. *Human Relations*, 44 (5), 419-437.
- Chitty, K. (1997). Defining profession. In K. Chitty (Ed.), *Professional nursing: concepts and challenges* (pp. 129-141). Pennsylvania: W.B. Saunders Company.
- Chiu, S. & Chen, H. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33 (6), 523-540.
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1516-1530.
- Clugston, M., Howell, J. & Dorfman, P. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment. *Journal of Management*, 26 (1), 5-30.

- Cohen, A. & Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 329-351.
- Cohen, A. & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment and turnover relationships across occupational groupings: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 18, 188-213.
- Cohen, A. & Kol, Y. (2004). Professionalism and organizational behavior: an empirical examination among Israeli nurses. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 386-405.
- Cohen, A. & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human Relations*, 43 (10), 1015-1050.
- Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75-90.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationship between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48 (3), 239-263.
- Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: how does it fit with the work commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, 56 (3), 494-503.
- Cohen, A. (1998). An examination of the relation between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Scandinavian Journal of Management*, 14, 1-17.
- Cohen, A. (1999a). Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308.
- Cohen, A. (1999b). The relation between commitment forms and work outcomes in Jewish and Arab culture. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 371-391.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3), 387-417.
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105-118.
- Colarelli, S. & Bishop, R. (1990) Career commitment- functions, correlates and management. *Group & Organization Studies*, 15 (2), 158-176.
- Coleman, D., Irving, G. & Cooper, C. (1999). Another look at the locus of control – organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), 995-1001.

- Coleman, V. & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25-44.
- Collière, M-F, (1989). *Promover a vida - da prática das mulheres de virtude aos cuidados de enfermagem*. Lisboa: Sindicato dos Enfermeiros Portugueses.
- Cooper-Hakim, A. & Wisweswaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing a integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241-259.
- Coyle-Shapiro, J. & Morrow, P. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416-431.
- Crant, J. (1996). Doing more harm than good: when is impression management likely to evoke a negative response. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (16), 1454-1471.
- Cropanzano, R., Rupp, D. & Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Culpepper, R. (2000). A test of revised scales for the Meyer & Allen (1991) three-component model commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (4), 604-616.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2004). Ligação pessoa-organização. In M. Pina e Cunha, A. Rego, R. Campos e Cunha & C. Cabral-Cardoso (Eds), *Manual de comportamento organizacional e de gestão* (pp. 147-192). Lisboa: RH Editora.
- Curry, J., Wakefield, D., Price, J., & Mueller, C. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Darden, W., Hampton, R. & Howell, R. (1989). Career versus commitment: antecedents and consequences of retail salespeoples' commitment. *Journal of Retailing*, 65 (1), 80-106.
- DeCotiis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.
- Decreto-Lei nº 104/98, de 21 de Abril. Código Deontológico do Enfermeiro.
- Decreto-Lei nº 161/96, de 4 de Setembro. Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros – REPE.
- Deluga, R. (1995). The relationship between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7 (1), 1-16.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees commitment. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 58-67.

- Diefendorff, J., Brown, D., Kamin, A. & Lord, R. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
- Dornstein, M. & Matalon, Y. (1989). A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment : a study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 192-203.
- Duarte, M. (2005). *O empenhamento organizacional e o empenhamento profissional dos enfermeiros: conflito ou complementaridade?*, Tese de mestrado não publicada apresentada na Universidade do Minho, Braga.
- Dubar, C. (1997). *A socialização: construção de identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.
- Dunham, R. B., Grube, J. A & Castañeda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Dutta Roy, D. & Ghose, M. (1997). Awareness of hospital environment and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 137 (3), 380-386.
- Dwyer, P., Welker, R. & Friedberg, A. (2000). A research note concerning the dimensionality of the professional commitment scale. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 279-296.
- Eastman, K. (1994). In the eyes of the beholder: an attributional approach to ingratiation and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1379-1391.
- Eby, L., Freeman, D., Rush, M. & Lance, C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Ellemers, N., Gilder, D. & Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 517-730.
- Ellis, A., West, B., Ryan, A. & DeShon, R. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: a function of question type. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1200-1208.

- Enfermagem em Foco, Revista do Sindicato dos Enfermeiros Portugueses*, 1999.
- Fandt, P. & Ferris, G. (1990). The management of information and impressions: when employees behave opportunistically. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- Farh, J., Podsakoff, P. & Organ, D. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16 (4), 705-721.
- Farh, J., Zhong, C. & Organ, D. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15 (2), 241-253.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B. & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference? – commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 81-94.
- Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill Portugal.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. Tese de doutoramento não publicada apresentada na Universidade do Minho, Braga.
- Ferris, K. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-99.
- Fetzer, S. (2003). Professionalism of associate degree nurses: the role of self-actualization. *Nursing Education Perspectives*, 24 (3), 139-143.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Finkelstein, M. & Penner, L. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32 (4), 383-398.
- Finkelstein, M. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: motives, motive fulfilment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34 (6), 603-616.
- Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Ford, J., MacCallum, R. & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.

- Freidson, E. (1984). The changing nature of professional control. *Annual Review of Sociology*, 10, 1-20.
- Freire, J. (2001). *Sociologia do trabalho – uma introdução* (2ª edição) (pp.320-330). Porto: Edições Afrontamento.
- Freund, A. & Carmeli, A. (2003). An empirical assessment: reconstructed model for five universal forms of work commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 708-725.
- Fuller, J., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19 (1), 134-151.
- Gardner, D. (1992). Career commitment in nursing. *Journal of Professional Nursing*, 8 (3), 155-160.
- Gardner, W. & Martinko, M. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14 (2), 321-338.
- Gaspar, M. & Jesuíno, J. (2009). Os enfermeiros como cidadãos organizacionais – desenvolvimento de uma medida para avaliação dos comportamentos de cidadania organizacional em contexto hospitalar. *Pensar enfermagem*, 13 (1), 24-38.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese setting. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N. & Davis, A. (2005). Organizational citizenship behavior and commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8 (3), 305-314.
- Gellatly, I., Meyer, J., & Luchak, A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- George, J. & Brief, A. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Goffin, R. & Gellatly, I. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: are self-report measures biased?. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 437-451.
- Goffman, E. (1959). *A representação do eu na vida cotidiana*. Brasil: Editora Vozes.
- Goldberg, A. (1976). The relevance of cosmopolitan/local orientations to professional values and behavior. *Sociology of Work and Occupations*, 3 (3), 331-356.

- Gomes, A. (1993). Gestão das impressões, gestão das organizações. *Psychologica*, 10, 5-28.
- Gouldner, J. (1957). Cosmopolitan and locals: Toward an analysis of latent social values – I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Goulet, L. & Frank, M. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), 201-210.
- Goulet, L. & Singh, P. (2002). Career commitment: a reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 73-91.
- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Grant, A. & Mayer, D. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 900-912.
- Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: looking fair on the job. *Academy of Management Executive*, 11 (2), 155-157.
- Gregersen, H. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31-47.
- Guy, M. (1985). *Professionals in organizations – debunking a myth*. New York: Praeger.
- Hackett, R., Bycio, P. & Hausdorf, P. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23.
- Hair, J., Anderson, H. Tatham, R. & Black, T. (1998). *Multivariate data analysis*. UK: Prentice Hall International Editions.
- Hakstian, R. A., Rogers, W. T., & Cattell, R. B. (1982). The behavior of numbers of factors rules with simulated data. *Multivariate Behavioral Research*, 17, 193-219.
- Hall, R. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33, 92-104.
- Halbesleben, J., Harvey, J. & Bolino, M. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1452-1465.
- Harrison, J. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.

- Haworth, C & Levy, P. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 64-75.
- Heffner, T. & Rentsch, J. (2001). Organizational commitment and social interaction: a multiple constituencies approach. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 471-490.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hoff, T. (2001). Exploring dual commitment among physician executives in managed care. *Journal of Healthcare Management*, 46 (2), 91-111.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-94.
- Hrebiniak, L. & Alutto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- Hunt, S. & Morgan, R. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
- Ickes, W., Reidhead, S. & Patterson, M. (1986). Machiavellianism and self-monitoring: as different as "me" and "you". *Social Cognition*, 40 (1), 58-74.
- Ilies, R., Nahrgang, J. & Morgeson, F. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.
- Ilies, R., Spitzmuller, M., Fulmer, I. & Johnson, M. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 945-959.
- Irving, P., Coleman, D. & Cooper, C. (1997). Further assessments of a three component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444-452.
- Iverson, R. & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment : can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307-333.
- Jaros, S. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(5), 319-337.

- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995.
- Jernigan, I., Beggs, J. & Kohut, G. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7), 564-579.
- Jones, E. & Pittman, T. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (pp.231-263). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Judge, T. & Bretz, R. (1992). Political influence behavior and career success. *CAHRS working paper series 92-07*: Cornell University ILR School, 1-40.
- Kacmar, K. & Carlson, D. (1994). Using impression management in women's job search processes. *American Behavioral Scientist*, 37, 682-696.
- Kacmar, K., Delery, J. & Ferris, G. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22 (16), 1250-1272.
- Kahle, L. (1978). Dissonance and impression management as theories of attitude change. *The Journal of Social Psychology*, 105, 53-64.
- Kaldenberg, D., Becker, B. & Zvonkovic, A. (1995). Work and commitment among young professionals: a study of male and female dentists. *Human Relations*, 48 (11), 1355-1377.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kerr, S., Glinow, M. & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of "professionals" in organizations: the case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- Khalid, S. & Ali, H. (2005). Self and superior ratings of organizational citizenship behavior: are there differences in the source of ratings? *Problems and Perspectives in Management*, 4, 147-153.
- Kidder, D. & Parks, J. (2001). The good soldier: Who is s(he)? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 939-959.
- Kilduff, M. & Day, D. (1994). Do chameleons get ahead? The effects of self-monitoring on managerial careers. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 1047-1069.
- Kim, J. O & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis. Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage University.

- Klusman, J. & Hautaluoma, J. (1976). The validation of dissonance versus impression-management theories. *The Journal of Social Psychology*, 100, 199-206.
- Knoop, R. (1995). Relationship among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The Journal of Psychology*, 129 (9), 643-649.
- Konovsky, M. & Organ, D. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (3), 253-266.
- Konovsky, M. & Pugh, D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Kuehn, K. & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: an examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *IJCM*, 12 (2), 107-125.
- Kumar, K. & Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 619-627.
- Lam, S., Hui, C. & Law, K. (1999). Organizational citizenship behavior: comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 594-601.
- Lambert, E., Hogan, N. & Griffin, M. (2008). Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 35 (1), 56-68.
- Laschinger, H., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23.
- Lavelle, J., Brockner, J., Konovsky, M., Price, K., Henley, A., Taneja, A. & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 337-357.
- Law, K., Wong, C. & Mobley, W. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23 (4), 741-755.
- Lawler, E. (1992). Affective attachments to nested groups: a choice-process theory. *American Sociological Review*, 57, 327-339.
- Leary, M., & Kowalski, (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107 (1), 34-47.
- Lee, K., Carswell, J. & Allen, N. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.

- Lee, T. & Mowday, R. (1987). Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 721-743.
- Lee, T., Ashford, S., Walsh, J. & Mowday, R. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: a longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18 (1), 15-32.
- Leite, R. (2007). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de doutoramento não publicada apresentada na Universidade do Minho, Braga.
- Lepine, J., Erez, A. & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.
- Lester, S., Meglino, B. & Korsgaard, A. (2008). The role of other orientation in organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 829-841.
- Li, N., Liang, J. & Crant, J. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 395-404.
- Liden, R. & Mitchell, T. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13 (4), 572-587.
- Lievens, F. & Peeters, H. (2008). Interviewers' sensitivity to impression management tactics in structured interviews. *European Journal of Psychological Assessment*, 24 (3), 174-180.
- Lok, P. & Crawford, J. (2000). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (8), 594-613.
- Lopes, N. (2001). *Recomposição profissional da enfermagem – estudo sociológico em contexto hospitalar*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, 40 (4), 219-236.
- Luthans, F., McCaul, H. & Dodd, N. (1985). Organizational commitment: a comparison of American, Japanese, and Korean employees. *Academy of Management Journal*, 28, 213-219.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.

- MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial on evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 50, 123-150.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Mackenzie, S., Podsakoff, P. & Paine, J. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 396-410.
- Mathieu, J. & Kohler, S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36 (1), 33-44.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mathieu, J. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 607-618.
- Mayer, R. & Schoorman, D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 671-684.
- Mayer, R. & Schoorman, D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 15-28.
- McElroy, J., Morrow, P. & Laczniak (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11, 237-256.
- McFarlane Shore, L. & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42 (7), 625-638.
- McFarlane Shore, L. & Thornton III, G. (1986). Effects of gender on self-and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*, 29 (1), 115-129.
- McFarlane Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- McFarlane, L. & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.

- McGee, G. & Ford, R. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales”. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McInnis, K., Meyer, J. & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: a feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180.
- McNeely, B. & Meglino, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836-844.
- McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment – the result of leadership. *Journal of Nursing Administration*, 25 (9), 17-26.
- McNeese-Smith, D. (1997). The influence of manager behavior on nurses job satisfaction, productivity, and commitment. *Journal of Nursing Administration*, 27 (9), 47-55.
- McNeese-Smith, D. (2001). A nursing shortage: building organizational commitment among nurses. *Journal of Healthcare Management*, 46 (3), 173-186.
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Siqueira, M., Marques, G. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes*. Artigo completo apresentado no XXVII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia: São Paulo.
- Mellor, S., Mathieu, J., Barnes-Farrell, J. & Rogelberg, S. (2001). Employees’ nonwork obligations and organizational commitments: a new look at the relationship. *Human Resource Management*, 40 (2), 171-184.
- Mendonça, J. & Correia, M (2007). A abordagem dramatúrgica e os métodos visuais de pesquisa: a observação do gerenciamento de impressões nas interações sociais. *RAM – Revista de Administração MacKenzie*, 9 (4), 125-141.
- Messer, B. & White, F. (2006). Employees’ mood, perceptions of fairness, and organizational citizenship behavior, *Journal of Business and Psychology*, 21 (1), 65-82.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 6 (3), 372-378.
- Meyer, J. & Allen, N. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1, 61-98.

- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. Irving, G. & Allen, N. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J., Allen, N. & Gellatly, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J., Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Meyer, J., Bobocel, D. & Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17 (4), 717-733.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.
- Moorman, R. & Blakely, G. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Moorman, R. Blakely, G. & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41 (3), 351-357.
- Moorman, R., Niehoff, B. & Organ, D. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational

- commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 209-225.
- Morris, J. & Sherman, D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 515-526.
- Morrison, E. & Bies, R. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: a literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16 (3), 522-541.
- Morrison, E. (1994). Role definitions and organizational citizenship behaviour: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.
- Morrow, P. & Goetz, J. (1988). Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32: 92-111.
- Morrow, P. & McElroy, J. (1986). On assessing measures of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 214-228.
- Morrow, P. & Wirth, R. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), 486-500.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich CT: JAI Press.
- Motowidlo, S. & Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.
- Motowidlo, S., Borman, W. & Schmidt, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Mottaz, C. (1986). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28, 214-228.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41 (6), 467-482.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mueller, C. & Price, J. (1989). Some consequences of turnover: a work unit analysis. *Human Relations*, 42(5), 389-402.

- Mueller, C., Wallace, J. & Price, J. (1992). Employee commitment: resolving some issues. *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “ modelo de empenhamento organizacional” de Meyer & Allen para o contexto português, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Neininger, A., Willenbrock, N., Kauffeld, S. & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 567-579.
- Ng, T. & Feldman, D. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419-427.
- Nguyen, N., Seers, A. & Hartman, N. (2008). Putting a good face on impression management: team citizenship and team satisfaction. *Paper of Institute of Behavioral and Applied Management*, 148-168.
- Niehoff, B. & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.
- O’Brien, K. & Allen, T. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88.
- O’Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Organ, D. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis, *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D. (1988a). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14 (4), 547-557.

- Organ, D. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol.12, pp.43-72). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Organ, D. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20 (2), 465-478.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236.
- Paulhus, D. (1984). Two component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (3), 598-609.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Penner, L., Midili, A. & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10 (2), 111-131.
- Pereira, A. (2003). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para as Ciências Sociais e Psicologia*, 4ª ed., Edições Sílabo, Lisboa.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pierce, J. & Dunham, R. (1987). Organizational commitment: pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13 (1), 163-178.
- Podsakoff, N., Whiting, S. & Podsakoff, P. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122-141.
- Podsakoff, P. & D. Organ (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. & Mackenzie, S. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Podsakoff, P., Ahearne, M. & Mackenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262-270.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S. & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Powell, D., & Meyer, J. (2004). Side bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Puffer, S. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.
- Randall, D. & Cote, J. (1991). Interrelationships of work commitments constructs. *Work and Occupations*, 18, 194-211.
- Randall, D. & O'Driscoll, M. (1997). Affective versus calculative commitment: human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 137 (5), 606-617.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Randall, D. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: a review and application of Hofstede's Value Survey Module. *Journal of Business Research*, 26, 91-110
- Randall, D., Fedor, D. & Longenecker, C. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.

- Rego, A. & Carvalho, M. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: a relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 36 (Nov/Dez), 959-979.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2006). Organizational citizenship behaviors and effectiveness: an empirical study in two insurance companies. *Documentos de trabalho em Gestão*, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ nº5/ 2005.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um constructo. *Psicologia*, XIII (1-2), 127-148.
- Rego, A. (2000). Justiça e comportamentos de cidadania organizacional. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (1), 73-94.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A., Carvalho, M., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Empenhamento(s) organizacional(is): dois laços afectivos, dois instrumentais, um normativo e um de ausência. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10 (2), 207-226.
- Rego, A., Leal, S., Pina e Cunha, M. & Faria, J. (2007). How employees’ perceptions of corporate citizenship predict their organizational commitment, *Documentos de trabalho em Gestão*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Pina e Cunha, M. & Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico, *Documentos de trabalho em Gestão*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Pina e Cunha, M. & Souto, S. (2006). Workplace spirituality climate, commitment and performance: an empirical study, *Documentos de trabalho em Gestão*, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 508-514.
- Reilly, N. & Orsak, C. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Riketta, M. & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: a meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rioux, S & Penner, L. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1306-1314.

- Ritzer, G. & Trice, H. (1969). An empirical study of Howard Becker's side bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Robinson, S. & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. & Riordan, C. (1995). *Impression management in organizations: theory, measurement, practice*. New York: Routledge.
- Rusbult, C. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.
- Russo, T. (1998). Organizational and professional identification – a case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12 (1), 72-111.
- Ryan, J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 123-132.
- Salancick, G. (1979). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In R. Steers & L. Porter (Eds), *Motivation and work behaviour* (pp. 318-325). Japan: McGraw-Hill.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Settoon, R., Bennett, N. & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shafer, W., Park, L. & Liao, W. (2002). Professionalism, organizational-professional conflict and work outcomes – a study of certified management accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (1), 46-68.
- Shore, L., Tetrick, L., Shore, T. & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (1998). What does "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, 29 (2), 228-258.
- Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behaviour: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.
- Snape, E., Chan, A. & Redman, T. (2006). Multiple commitments in the Chinese context: testing compatibility, cultural, and moderating hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 302-314.

- Snell, R. & Wong, Y. (2007). Differentiating good soldiers from good actors. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 883-909.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30 (4), 526-537.
- Somers, M. & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Somers, M. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 185-192.
- Somers, M. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Sommer, S., Bae, S. & Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures : the impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49 (7), 977-993.
- Sorensen, J. & Sorensen, T. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 98-106.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, C. & Kristof, A. (1995). Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80 (5), 587-606.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (2), 123-138.
- Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counseling*, 29 (4), 447-462.
- Swailes, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6 (2), 199-212.
- Tacq, J. (1997). *Multivariate analysis techniques in Social Science Research – from problem to analysis*. London: Sage Publications.

- Tansky, J. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: what is the relationship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6 (3), 195-207.
- Tao, M., Takagi, H., Ishida, M., & Masuda, K. (1998). A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research*, 40 (4), 198-205.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. Ferreira, J. Neves, A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J. & Ensley, M. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 455-465.
- Tetlock, P. & Manstead, S. (1985). Impression management versus intrapsychic explanations in Social Psychology: a useful dichotomy? *Psychological Review*, 92 (1), 59-77.
- Thornton, R. (1970). Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*, 15 (4), 417-426.
- Tood, S. & Kent, A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship. *North American Journal of Psychology*, 8 (2), 253-268.
- Tsoumbris, P. & Xenikou, A. (2010). Commitment profiles: the configural effect of the forms and foci of commitment on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 401-411.
- Turnley, W. & Bolino, M. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 351-360.
- Vala, J., Cabral, M. V. & Ramos, A. (2003). (Orgs.). *Valores sociais: Mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Van Dyne, L. & Lepine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Van Dyne, L. Cummings, L. & Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definition clarity (a bridge over muddied waters). In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol.17, pp-215-285). Greenwich, CT: JAI Press.

- Van Dyne, L., Graham, J. & Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization, and validation, *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Scotter, J. & Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Van Steenbergen, E. & Ellemers, N. (2009). Feeling committed to work: how specific forms of work-commitment predict work behavior and performance over time. *Human Performance*, 22 (5), 410-431.
- Vandenberg, R. & Lance, C. (1992). Examining a causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1), 153-167.
- Vandenberg, R. & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 535-547.
- Vandenberg, R. & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 535-547.
- Vandenberg, R. & Self, R. (1993). Assessing newcomer's changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 557-568.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32 (3), 322-347.
- Vanderberghe, C. (2003). Application of the three-component model to China: issues and perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 516-523.
- Vey, M. & Campbell, J. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: which are we measuring? *Human Performance*, 17 (1), 119-135.
- Vigoda, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36 (1), 77-93.
- Wade, G. (1999). Professional nurse autonomy: concept analysis and application to nursing education. *Journal of Advanced Nursing*, 30 (2), 310-318.

- Wallace, J. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible?. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Wallace, J. (1995a). Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms. *Social Forces*, 73 (3), 811-839.
- Wallace, J. (1995b). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.
- Wallace, J. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for moratorium or resurrection? *Human Relations*, 50 (6), 727-749.
- Wasti, S. & Can, O. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404-413.
- Wasti, S. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.
- Wayne, S. & Ferris, G. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. & Kacmar, K. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70-88.
- Wayne, S. & Liden, R. (1995). Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 232-260.
- Wayne, S., Shore, L. & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Whitener, E. & Walz, P. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wiener, Y. & Gechman, A. (1977). Commitment: a behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 47-52.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization, and career commitments and work outcomes – an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

- Williams, L. & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 13 (3), 601-617.
- Wynd, C. (2003). Current factors contributing to professionalism in nursing. *Journal of Professional Nursing*, 19 (5), 251-261.
- Yoon, J, Baker, M. & Ko, J. (1994). Interpersonal attachment and organizational commitment: subgroup hypothesis revisited. *Human Relations*, 47 (3), 329-350.
- Zacarro, S. & Dobbins, G. (1989). Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 267-273.
- Zellars, K., Tepper, B. & Duffy, M. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1068-1076.

ANEXO I

ENTREVISTA EXPLORATÓRIA AOS ENFERMEIROS

1. No hospital onde trabalha, com que entidades (função, gestão do hospital, profissão, doentes, colegas de trabalho, enfermeiro-chefe) se identifica mais? Com quais destes focos sente mais ligação?
2. Quais destas entidades considera prioritárias para os seus colegas de trabalho?
3. No seu entender, quais os comportamentos que exibem os enfermeiros excelentes? E os enfermeiros péssimos?
4. Pensando nas várias entidades que compõem o hospital, dê exemplos de comportamentos positivos que não são exigidos pelo hospital (não estão na descrição de função), não têm uma recompensa associada e são levados a cabo voluntariamente?
Colegas de trabalho;
Enfermeiro-chefe;
Profissão;
Funções exercidas;
Doentes.
5. Na sua opinião, estes comportamentos são levados a cabo de forma altruísta ou têm em vista obter alguma recompensa (visibilidade, reconhecimento por parte das chefias e dos colegas). São verdadeiros ou são encenados?
6. Considera que a gestão do hospital e/ou enfermeiro-chefe pode, de alguma forma, pressionar no sentido da adopção de tais comportamentos?
7. Dos comportamentos a seguir apresentados, quais os que se aplicam ao serviço em que trabalha. Tente-se lembrar se são ou não recompensados, se são levados a cabo de forma voluntária ou são obrigatórios.

- Ajudar os colegas de trabalho quando estes estão sobrecarregados.
- Ajudar os colegas de trabalho em assuntos pessoais e profissionais.
- Ajudar o enfermeiro-chefe.
- Ajudar na orientação de novos colegas, sem que isso seja exigido.
- Trocar de horário quando os colegas necessitam.
- Prevenir problemas com os outros enfermeiros.
- Na passagem de turno, passar toda a informação relevante.
- Não deixar tarefas por realizar referentes ao meu turno.
- Manter os outros informados sobre encontros, eventos e actividades relacionadas com a enfermagem.
- Demonstrar respeito pelas regras e políticas do hospital.
- Ser pontual.
- Não tirar tempo em demasia para almoços/jantares e intervalos.
- Não usar os recursos do hospital em proveito próprio.
- Não se queixar acerca das condições do hospital.
- Não se queixar de assuntos triviais.
- Não se estar sempre a referir ao lado negativo das coisas.
- Manter-se a par das mudanças no hospital.
- Frequentar reuniões respeitantes ao hospital.
- Fazer sugestões em termos de melhorias para o hospital.
- Partilhar e defender os objectivos organizacionais.
- Promover e defender o hospital face a elementos externos.
- Demonstrar lealdade para com o hospital.
- Realizar tarefas que não fazem parte das minhas funções.
- Prestar serviço extra, mesmo que não seja remunerado.
- Mostrar entusiasmo na realização das funções.
- Esforçar-me mais do que devia nas funções que tenho que exercer.
- Apostar em formações, conferências, palestras, cursos que melhorem a eficácia na execução do trabalho.

ANEXO II

Senhor(a) enfermeiro(a)

Estamos a iniciar uma investigação sobre atitudes e intenções comportamentais dos enfermeiros em contexto hospitalar. Trata-se de um projecto que se insere no doutoramento que estamos a realizar. O nosso objectivo é entender como é que os enfermeiros percebem e sentem a realidade que vivem no dia-a-dia nos hospitais. O seu contributo, ao preencher o questionário que se segue, ainda que voluntário, é imprescindível para o desenvolvimento e sucesso deste projecto de doutoramento. Agradecemos que respondesse às perguntas que colocamos. O questionário é anónimo, as respostas são confidenciais e destinam-se apenas aos fins da investigação.

Márcia Duarte

- 1 - Em que hospital trabalha? _____
2. Em que serviço trabalha? _____
- 3 – Qual o seu sexo?
- Feminino ☐
- Masculino ☐
- 4 – Qual a sua idade? _____
- 5 – Qual o seu estado civil?
- Solteiro(a) ☐
- Casado(a)/União de facto ☐
- Divorciado(a)/Separado(a) ☐
- Viúvo(a) ☐
- 6- Qual o seu vínculo laboral?
- Contrato individual de trabalho ☐
- Contrato administrativo de provimento ☐
- Quadro ☐
- 7- Qual a sua categoria profissional?
- Enfermeiro de nível I ☐
- Enfermeiro graduado ☐
- Enfermeiro especialista ☐
- 8- Há quanto tempo é enfermeiro(a)? _____
- 9– Há quanto tempo trabalha neste hospital? _____
- 10– Há quanto tempo está na categoria profissional actual? _____
- 11 - Há quanto tempo trabalha no actual serviço? _____

Perante o conjunto de afirmações, e tendo em conta aquilo que realmente sente e pensa, indique a sua opinião, preenchendo o círculo correspondente (●).

	Discordo em absoluto	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo em parte	Concordo em absoluto
1. Não me sinto unido(a) emocionalmente a este hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse agora este hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Considero ter poucas opções para poder considerar a possibilidade de deixar este hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Lamento ter entrado para a profissão de enfermagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Dada a minha experiência e conhecimentos, existem outras profissões para além da enfermagem disponíveis para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mesmo que fosse em meu benefício, não sinto que seria correcto abandonar a enfermagem neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Não me custaria deixar este grupo de trabalho num futuro próximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ajudo os colegas de trabalho em assuntos pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Partilho e defendo os objectivos do hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar ficar mal à frente dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Este hospital tem muito significado para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora este hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Não me custaria deixar este hospital num futuro próximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Não me identifico com a profissão de enfermagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. A minha vida estaria perturbada se mudasse de profissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ajudo os colegas de trabalho, quando estes estão sobrecarregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mantenho uma atitude positiva acerca do hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para parecer que estou ocupado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo em absoluto	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo em parte	Concordo em absoluto
19. Não me sinto como fazendo “parte da família” deste hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Não era justo deixar agora este hospital, porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Uma das principais razões que me levam a continuar neste hospital é a de que a saída requereria considerável sacrifício pessoal; um outro hospital não podia oferecer os benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. A enfermagem é importante para a minha auto-imagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Mudar de profissão neste momento requereria sacrifício pessoal considerável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Coopero com os outros colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Permaneço na organização apesar dos problemas ou condições difíceis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Mantenho-me a par das mudanças no hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para ficar mais bem visto que os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque as recompensas são importantes para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Não me sinto verdadeiramente pertencente a este hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Não sinto nenhuma obrigação em permanecer neste hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Não gosto de ser enfermeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Acredito que as pessoas que foram formadas numa profissão têm responsabilidade em permanecer nessa profissão durante um período considerável de tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque gosto de interagir com os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo em absoluto	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo em parte	Concordo em absoluto
34. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque temo parecer irresponsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Seria muito feliz se desenvolvesse o resto da minha carreira neste hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, este hospital, mesmo que a decisão fosse minha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital porque é fácil para mim ser prestável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Promovo e defendo o hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Sugiro melhorias procedimentais, administrativas e organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para me manter longe de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Mantenho os outros informados acerca de conferências, actividades e acções de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Uma das consequências negativas de deixar este hospital seria as poucas alternativas disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Investi muito na profissão de enfermagem para considerar mudar neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para impressionar os meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Não me sinto unido(a) emocionalmente a este grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Não me sinto como fazendo “parte da família” deste grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Tomo responsabilidade pelos encontros e actividades da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Demonstro respeito pelas regras e políticas do hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Não me sinto verdadeiramente pertencente a este grupo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Não era justo deixar agora este grupo porque sinto obrigações para com as pessoas que trabalham comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo em absoluto	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo em parte	Concordo em absoluto
51. Tenho orgulho em estar na profissão de enfermagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Mudar de profissão neste momento seria muito difícil de fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Sentir-me-ia culpado se deixasse agora este grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Seria muito custoso para mim mudar de profissão neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Ajudo na orientação dos novos colegas, mesmo que isso não seja exigido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Não tiro intervalos desnecessários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar parecer preguiçoso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Estou entusiasmado com a enfermagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Devo bastante a este grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Enveredo por comportamentos que beneficiem os colegas dentro do hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Demonstro lealdade para com o hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Nunca tiro tempo em demasia para almoços ou intervalos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para evitar reprimendas por parte do enfermeiro-chefe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Estou disponível para fazer troca de horário com os colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Este grupo tem muito significado para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Não sinto nenhuma obrigação de permanecer neste grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Sinto responsabilidade em continuar na profissão de enfermagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Devo bastante a este hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Mesmo tendo vantagens, não sinto que seria justo deixar agora este grupo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Seria muito difícil para mim deixar, neste momento, este grupo, mesmo que a decisão fosse minha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Participo de forma responsável no hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo em absoluto	Discordo em parte	Não tenho opinião	Concordo em parte	Concordo em absoluto
72. Sigo as regras e procedimentos do hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Mantenho-me actualizado acerca dos desenvolvimentos no hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Ajudo os colegas e preocupo-me com o hospital para progredir na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Muito da minha vida seria “abalado” se decidisse deixar este hospital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Sentir-me-ia culpado se abandonasse a enfermagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Não sinto qualquer obrigação em permanecer na profissão de enfermagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigada pela sua colaboração!